institut international de l'audit social

16e Université de Printemps de l'Audit Social

Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement

Pékin, Chine
26, 27 & 28 mai 2014

Éditeurs scientifiques
David AUTISSIER
Soufyane FRIMOUSSE
Jean-Marie PERETTI

Manifestation organisée dans le cadre de France-Chine 50 / www.france-chine50.com

ESSEC BUSINESS SCHOOL

RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS ET GRH A L'HEURE DES DEFIS GLOBAUX ET DU CHANGEMENT

Dans le cadre de sa 16ème Université de Printemps de l'Audit Social organisée à l'université de Pékin les 26, 27 et 28 mai 2014 par l'IAS et l'Université de Pékin et Co-organisée par l'Ambassade de France en Chine, le CIFCF et l'IEAM, en partenariat avec la SEIN (Société pour l'encouragement de 'Industrie), l'ANDRH (l'association nationale des DRH), l'AGRH (l'association francophone de gestion des ressources humaines), la Chaire ESSEC du Changement, l'ASMP (Académie des Sciences de Management de paris), l'AFMD (Association des Managers de la diversité), Sciences Po Chine, l'Académie de l'Ethique, le Cercle Entreprises et Santé, l'OSI (Observatoire social international) et la revue Question(s) de Management, le thème de la responsabilité sociétale des organisations et de la gestion des ressources humaines à l'heure des défis globaux et du changement a été retenu.

Les questions abordées sont nombreuses : Quels sont les démarches et les enjeux identifiés ? Quelles sont les politiques et les pratiques de Responsabilité Sociétale des organisations ? Pour quels changements et résultats organisationnels? Dans quels contextes ? Comment vérifier l'engagement des entreprises en tant qu'acteur responsable ? Quelle évolution pour l'audit social ? Quels indicateurs utiliser ? Quels sont les nouveaux rôles et objectifs pour la GRH ? Quelles sont les pratiques de GRH socialement responsables ? Comment concilier les enjeux actuels de changement et la Responsabilité Sociétale des organisations ? Comment développer la capacité à changer des organisations dans le respect de la Responsabilité Sociétale ?

L'IAS a donc choisi pour sa 16ème université de printemps d'inviter les enseignants, chercheurs et praticiens à proposer et présenter des contributions explorant les apports de l'audit social au développement de la Responsabilité sociétale des organisations et des pratiques de GRH à l'heure des défis globaux et du changement.

Quarante-cinq communications de soixante-douze coauteurs ont été retenues pour être présentées à Pékin et publiées dans ces actes. Analyse de cas et/ou de différentes situations de gestion et de conduite du changement faisant le lien entre la théorie et la pratique, approches de pratiques de GRH socialement responsables, propositions de mesures concrètes contribuant à éclairer les liens possibles entre RSE et GRH, nouvelles approches de la GRH socialement responsable elles sont autant de réflexions qui animeront la 16ème Université de Printemps de l'IAS à Pékin. Elles portent notamment sur :

- L'impact de la RSE et de la norme ISO 26000 sur la fonction RH
- Les missions, pratiques et actions volontaires d'une fonction RH socialement responsable
- La RSE en regard des cultures
- L'influence de la RSE sur l'organisation du travail
- L'évolution de l'audit social vers l'audit de la RSE

- L'audit de la sureté éthique
- Les spécificités de l'audit social dans les organisations chinoises
- L'impact des normes RSE sur les performances de l'organisation
- RSE et développement durable
- Le changement et la RSE

Les universités organisées par l'IAS depuis sa création ont pour objectif d'alimenter la réflexion des chercheurs et des praticiens sur les enjeux émergents du management 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. Aujourd'hui, la refondation d'un nouveau pacte social est nécessaire pour un management responsable et l'apport des missions d'audit social paraît essentiel.

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, 48 universités de l'Audit social avec les 31 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg (Luxembourg), Marseille, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon et Mons (Belgique), les 15 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) et les deux Universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Plus de 1700 communications ont été présentées et publiées. Plus de 2200 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 000 auditeurs dans 12 pays et 26 villes.

Cette 16ème université printanière est donc la 49eme université consacrée à l'Audit du Social et de la responsabilité sociétale. Nous aurons à questionner l'apport de l'Audit Social et de la RSE dans les progrès managériaux dans un contexte de défis globaux et de changement permanent. 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 des sujets d'actualité que sont la mise en œuvre d'un management responsable dans le cadre de la responsabilité sociétale d'entreprise. Les thèmes abordés par les différentes communications rassemblées dans ces actes sont divers et illustrent la variété des apports des auditeurs sociaux pour le progrès du management.

Le choix de la Chine s'imposait en 2014, l'année où nous fêtons le cinquantième anniversaire des relations diplomatiques entre la Chine et la France. Le choix de Pékin, comme ville hôte des Universités de Printemps de l'IAS repose sur la qualité du partenariat tissé avec la prestigieuse université de Pékin. Le cadre exceptionnel de l'université, nous invite à débattre autour d'une thématique à fort enjeux. L'Audit Social doit avoir une place et un apport essentiel dans la nécessaire évolution des pratiques managériales dans le cadre d'une authentique responsabilité sociétale.

Nos échanges ont l'ambition de contribuer à l'émergence d'un management responsable au service du développement durable.

Cette 16ème université de Printemps de l'IAS nous promet des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social et du management. Cette édition organisée en partenariat avec l'Université de Pékin bénéficie du concours de l'ANDRH et des Associations RH européennes, africaines et du Moyen Orient, des Instituts Nationaux d'Audit Social (Russie, France, Algérie, Tunisie, Luxembourg, Sénégal, Belgique, Québec, Liban). Elle bénéficie d'un partenariat fort avec l'IEAM, l'ASMP et la chaire ESSEC du changement de l'ESSEC Business School.

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, de l'audit des ressources humaines et de l'audit de la responsabilité sociale dans des contextes divers.

Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui des associations académiques partenaires et en particulier de l'AGRH et de son président, le professeur Jean-Michel PLANE, de l'ADERSE et de sa présidente, Véronique ZARDET, de l'académie de l'Ethique et de son président Hervé LAINE, du RIODD, de l'ASMP (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 45 textes.

Merci à tous les membres du comité scientifique, à son président, le professeur Jacques IGALENS, directeur de la recherche de Toulouse Business School, à Alain AKANNI, Univ. de Dakar, Sénégal ; David AUTISSIER, Univ. Paris Est & ESSEC Business School, France ; Nehmé AZOURY, Univ. du Saint Esprit, Kaslik, Liban ; Olivier BACHELARD, ESC Saint Etienne, France ; Elie BASBOUS, Univ. Libanaise, Beyrouth, Liban ; Adnane BELOUT, Université de Montréal, Canada ; Leila BENRAISS, IAE de Bordeaux, France ; Chafik BENTALEB, Université de Marrakech, Maroc ; Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, France ; Stéphane BOUDRANDI, Sciences Po Aix, France ; Marc BONNET, ISEOR Lyon, France ; Frank BOURNOIS, Univ. de Paris II CIFFOP, France ; Luc BOYER, Univ. Paris Dauphine, France ; Martine BRASSEUR, Univ. Paris Descartes, France ; Franck BRILLET, Univ. de Tours, France ; Sylvie BRUNET, KEDGE, Marseille, France ; Adriana BURLEA-SHCIOPERU, Univ. de Craiova, Roumanie ; Laurent CAPPELLETTI, CNAM & ISEOR, Lyon, France ; Stéphanie CARPENTIER, ESC Saint Etienne, France ; Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, France ; Annie CORNET, ULG, Belgique ; Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France ; Françoise De BRY, Académie de l'éthique, France ; Richard DELAYE, Propédia-IGS, Univ. Pro. d'Afrique ; Cécile DEJOUX, Cnam, Paris, France ; Anne Marie De VAIVRE, IAS & AINF, Paris, France ; Michelle DUPORT, Univ. Montpellier III, France ; Jean-Yves DUYCK, Univ. de la Rochelle, France ; Omar EL AMILI, EMAA, Agadir, Maroc ; Mohamed ENNACEUR, IAS Tunisie ; Yacine FOUDAD, AASA, Algérie ; Corinne

FORASACCO, ESSEC Business School ; Louis FORGET, ESSEC Business School ; Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France ; Anne Marie FRAY, FBS, Tours, France ; Chouaib HADOUIRI, IMAS, Maroc ; Sana HENDA, France Business School, France ; Roger-Pierre HERMONT, Univ. de Paris XII, France ; Jacques IGALENS, Toulouse Business School, France ; Abdelilah JENNANE, Capital Consulting, Maroc ; Michel JONQUIERES, IAS, France ; Michel JORAS, ESCE Paris, France ; Assya KHIAT, Univ. d' Oran, Algérie ; Hervé LAINE, Académie de l'Ethique, France ; Hubert LANDIER, IAS, France ; Pascal LARDELLIER, Université de Bourgogne ; Erick LEROUX, Univ. Paris XIII ; Pierre LOUART, Univ. de Lille, France ; Samuel MERCIER, Univ. de Bourgogne, France ; Patrick MICHELETTI, KEDGE, Marseille, France ; Nathalie MONTARGOT, Univ. de Cergy-Pontoise, France ; Joan MUNDET HIERN, UPC Barcelone, Espagne ; Jean-Marie PERETTI, IAE.de Corte & ESSEC Business School, Cergy France ; Yvon PESQUEUX, CNAM Paris, France ; Jean-Michel PLANE, Univ. Montpellier III, France ; Youri POPOV, Univ. de Moscou, Russie ; Catherine REMOUSSENARD, ESC Dijon, France ; Stéphane RENAUD, Univ. Montréal, Canada ; Alain ROGER, Univ. de Lyon III, France ; Henri SAVALL, Univ. Lyon III ISEOR France ; Aline SCOUARNEC, Univ. de Caen et ESSEC E.E., France ; François SILVA, KEDGE. Paris. France ; Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE, Bordeaux, France ; Brahim TEMSEMANI, EHECT, Tanger, Maroc ; Maurice THEVENET, CNAM & ESSEC Business School, Cergy, France ; Marc VALAX, Univ. de Lyon III, France ; Delphine VAN HOOREBEKE, Univ. de Toulon, France ; Catherine VOYNET FOURBOUL, CIFFOP Paris, France ; Eric VATTEVILLE, Univ. de Rouen, France ; Zahir YANAT, KEDGE, Bordeaux, France ; Véronique ZARDET, Univ. de Lyon III ISEOR, France

L'implication et la mobilisation de nos partenaires chinois ont permis le succès de cette manifestation. Que l'université de Pékin, M. Shanlu ZHU**,** Président du conseil de l'Université de Pékin, ses dirigeants, ses enseignants M. Yongan CUI, Secrétaire général du CIFCF, M. Puqu WANG, Directeur IRPDG, PKU/Président IAS Chine, M. Li JIANG, Chercheur de l'IRPDG PKU, Qingkui XIE, Professeur School of Government PKU/Sciences Po Chine, Shengzu GU, Membre du Comité permanent de l'Assemblée populaire nationale et Vice-président de la Commission des affaires intérieures et de la justice RPC, Xiaoping GAO (Secrétaire général adjoint de l'Académie Nationale d'Administration de la Chine, Président de l'Académie de gestion performance du gouvernement de Chine), Xiaoqin LI, Présidente de China Economic Times, Jirong YAN, Directeur adjoint de l'IRPDG PKU, M. Wancang WEI, Sciences Po Chine, Quansheng CHEN, Conseiller du Conseil d'Etat de RPC, Qin GENG, vice-directrice du département de sociologie de l'Université de Pékin, Guoyu JU, Vice-Président de Comité scientifique des sciences sociales, Université de Pékin, trouvent ici l'expression de nos remerciements pour leur contribution à la réussite de cette manifestation.

C'est à l'initiative de Shiwei WU, Ming XU et Patrick DAMBRON, responsables de l'IEAM Paris et de l'ASMP que cette université a été décidée et ce sont eux qui, à Paris, en liaison avec l'ensemble des partenaires chinois, ont organisé avec talent cette manifestation. Qu'ils en soient remerciés. Nos vifs remerciements s'adressent aux membres du comité d'organisation, Stéphane BOUDRANDI, (Sciences Po Aix), Geneviève BURKE (IAS), Christian COTTIGNIES (IEAM Paris), Patrick DAMBRON (IEAM Paris), Richard DELAYE (Groupe IGS), Soufyane FRIMOUSSE (IAS), Roger Pierre HERMONT (IAS), Jean Paul MATTEI (IEAM), Ming XU (ASM Paris), Shiwei

WU (IEAM), Wancang WEI, (IEAM/Sciences Po Chine), qui ont contribué à la réussite de cette manifestation.

Le bureau de l'IAS, s'est fortement impliqué dans la préparation de cette manifestation. Que tous ses membres soient ici remerciés, et en particulier Louis FORGET, son secrétaire Général, Roger Pierre HERMONT, nos vice-présidentes, Corinne FORASACCO et Anne Marie de VAIVRE, Anne Marie FRAY et Françoise De BRY, nos vice-présidents, Michel JONQUIERES, Hubert LANDIER et Richard DELAYE.

L'appui de la chaire ESSEC de conduite du changement, de son directeur exécutif et l'efficacité souriante de Christiane DESHAIS ont eu un rôle déterminant dans la publication de ces actes et nous leur exprimons ici toute notre gratitude.

David AUTISSIER
Maitre des conférences, HDR, Université de Paris Est,
Directeur de la Chaire ESSEC du Changement

Soufyane FRIMOUSSE
Maître des conférences HDR, IAE de Corse
Rédacteur en chef adjoint de Question(s) de changement
Chercheur associé, Chaire ESSEC du Changement

Jean Marie PERETTI
Professeur à l'ESSEC Business School et à l'Université de Corse
Professeur titulaire de la Chaire ESSEC du Changement
Président d'honneur de l'AGRH, Président de l'IAS
Rédacteur en chef de la revue « Question(s) de management »

DE NOUVEAUX TEMPS PARTAGES

Patrick DAMBRON
Président
Institut des Etudes d'Administration et de Management (IEAM)

Comment me trouverais-je,
sinon en vous regardant ?

André Malraux
La Tentation de l'Occident

Yin c'est une porte qui se ferme
Yang c'est une porte qui s'ouvre
une ouverture, *une fermeture*
c'est la vivifiante communication.

Yi Jing
Grand Commentaire, « Dix Ailes »

« Découvrir d'autres syntaxes ». C'est en ces termes que Laurence Roulleau-Berger appréhendait son intérêt pour la sociologie chinoise afin « de s'engager dans un vrai travail de reconfiguration épistémologique ». Les échanges occasionnés par cette 16ème Université de printemps de l'Institut international de l'Audit Social (IAS) tenue à l'Université de Pékin nous oblige à être humbles dans l'approche des problématiques de responsabilité sociale des entreprises, collectivités publiques et organisations diverses. La vision occidentalo-centrée n'est pas de mise et nous avons sans doute à décontextualiser-recontextualiser les concepts managériaux pour les faire correspondre à une réalité autre. C'est probablement la seule façon d'aborder une collaboration académique et professionnelle avec nos amis chinois. J'y reviendrai.

L'Institut des Etudes d'Administration et de Management (IEAM) s'est trouvé au cœur de l'organisation de ces journées pékinoises, sa position de « constructeur de passerelles » entre la Chine éternelle et l'Europe séculaire facilitant les collaborations et partenariats bénéfiques. Engagés auprès de l'IAS dans la formation continue de cadres, il était logique, qu'ensemble, nous participions à la réalisation de cet événement dont le sens profond se dessine à travers trois temps forts.

1 – Le temps du souvenir

La 16ème Université de printemps de l'IAS s'inscrit, et ce n'est pas non sans émotion que je l'écris, dans le cadre du 50ème anniversaire de l'ouverture des relations diplomatiques entre la France et la Chine. La pensée prémonitoire du Général de Gaulle fut viscéralement liée à sa vision du monde dont il suivait l'évolution avec une acuité singulière.

2 – Le temps de l'intensité culturelle

La 16ème Université de printemps de l'IAS fait intervenir des personnes dont les cultures sont différentes, plaçant l'interculturel, terreau de nos échanges,

au centre des préoccupations. Qu'il s'agisse de la place de l'individu dans le groupe, de la gestion du changement ou de l'implication du politique dans la vie économique et sociale, les entrées ne manquent pas pour construire un modèle d'audit social qui puise sa raison d'être dans la volonté d'améliorer la condition humaine.

3 – Le temps des projets

La 16ème Université de printemps de l'IAS, creuset d'échanges académiques, professionnels et conviviaux, est l'occasion de confrontations constructives entre gens d'origine différente, toutes concernées par les pratiques de l'audit social et de la responsabilité sociétale des organisations, qu'elles soient entreprises privées ou publiques, collectivités ou associations. Les travaux doivent pouvoir déboucher sur des projets de développement communs, gage d'une volonté de peser sur le cours des choses en proposant des solutions à notre société en mutation.

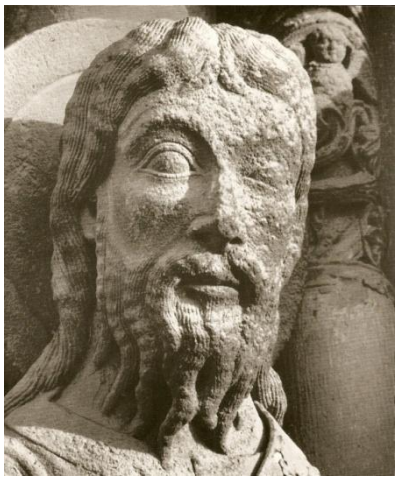
Je vais revenir sur ces trois temps pour en souligner plusieurs aspects ou poser certaines questions laissées à l'appréciation de chacune et de chacun. Esquisse de nouveaux temps partagés ?

1. Le temps du souvenir

Les 50 ans des relations diplomatiques entre la France et la Chine

Se souvient-on que le président des Etats-Unis, Richard Nixon, avant sa rencontre avec Mao Zedong à Pékin, avait demandé à André Malraux de venir à Washington lui parler de la Chine ? Très tôt, l'intellectuel français, s'interrogeant sur la condition humaine dont il fera le titre d'un de ses livres (prix Goncourt 1933), se tourna vers l'Orient pour y puiser une pensée qui ne soit ni réductrice ni figée. Jeune écrivain, Malraux prit vite conscience du déclin de l'Occident et devina, en contrepoint, le réveil de l'Asie. Il faisait écrire à l'un de ses personnages, l'étudiant chinois Ling, dans une suite de lettres imaginaires échangées entre ce jeune Chinois voyageant en Europe et un jeune Français séjournant en Extrême-Orient, cette phrase riche de fraternité : « Comment me trouverais-je, sinon en vous regardant ? » Pour Malraux, le dialogue des cultures, la confrontation des sensibilités n'ont jamais été de vains mots tant il les considérait comme consubstantiels à la réalisation de soi. L'atmosphère que découvrit Ling entre Rome et Paris le persuada que les Occidentaux ressentaient davantage la douleur que la sérénité, mus sans doute par un destin tragique (la récence de la « Grande Guerre », celle de 1914-1918, soulignant davantage encore cette réalité – *La Tentation de l'Occident* a été publié en 1926). L'individualisme qu'il discernait ne provoque qu'angoisse, cas plus improbable pour un Chinois que l'approche collective délivre d'un fatalisme trop marqué.

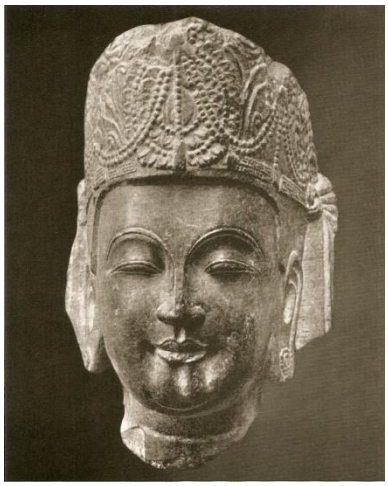
Des années plus tard, l'écrivain passionné d'art pratiqua la confrontation des œuvres pour en saisir autant les similitudes que les différences, et l'éventuelle transformation que le temps leur imposait. C'est ainsi qu'il confronta une tête du Portail royal de la cathédrale de Chartres du XIIe siècle avec une tête de Bodhisattva de l'art bouddhique chinois de Long-men du début du VIe siècle. La figure du Portail Royal de Chartres recèle un drame intérieur absent de la tête de Bodhisattva : « …Ce tragique intérieur les frappe (les artistes japonais et les Chinois) plus que ne nous frappe leur sérénité, parce qu'il s'étend sur un vaste domaine, alors que le pluralisme bouddhique fait converger la sérénité sur une étroitesse de lame. »



Tête du Portail Royal, cathédrale de Chartres, vers 1150.

Tête de Bodhisattva, VIe-VIIe siècle, art chinois.

Iconographie tirée de l'ouvrage d'André Malraux, *L'Intemporel*, Editions Gallimard, Paris, 1976, p.210-211.



C'est le même André Malraux, ministre d'Etat, ministre des Affaires culturelles, effectuant un long voyage en Chine, que le Général de Gaulle dépêcha auprès du président Liu Shaoqi pour lui remettre une lettre personnelle. Le président de la République française avait décidé, l'année précédente, en janvier 1964, de reconnaître la Chine, en s'étonnant que nous puissions, nous, Occidentaux, ignorer le pays le plus peuplé du monde. Il s'en confia à Alain Peyrefitte qui allait mener, quelques années plus tard, une mission se voulant « aider à comprendre comment la civilisation la plus vieille du monde, à travers un présent effervescent, s'efforce de devenir la plus neuve ».
Le Président de Gaulle s'en expliqua dans une conférence de presse historique. Il exprimait une pensée largement en avance sur l'époque en soulignant que « …la masse propre à la Chine, sa valeur et ses besoins présents, la dimension de son avenir, la font se révéler de plus en plus aux intérêts et aux soucis de l'univers tout entier. » Des missions françaises à caractère politique et économique se succédèrent à partir de 1962, suivies par l'intervention secrète d'Edgard Faure, représentant du Président de la République. Se rapprocher de la Chine, « profondément enracinée dans la géographie, l'histoire et la culture » allait de soi. Dès l'ouverture des relations diplomatiques acquises, le Général de Gaulle en personne choisit celui qui représenterait la France à Pékin. Lucien Paye, grand universitaire, ancien ministre de l'Education nationale, homme de culture, fut ainsi nommé ambassadeur de France auprès de la République Populaire de Chine. C'était il y a cinquante ans.

2. Le temps de l'intensité culturelle

Des contextes et des rapports différents à l'Autre, à l'Histoire, à l'implication politique

En matière de ressources humaines et de responsabilité sociale des entreprises, collectivités publiques et organisations diverses, l'adaptation des méthodes occidentales au contexte chinois peut être vue comme une piste possible, non la seule. Une démarche spécifiquement chinoise peut s'avérer plus adaptée. Nul doute que, plus sûrement, un dialogue raisonné peut engendrer l'avènement d'une démarche réinventée qui transcenderait les différences culturelles. Une chose est certaine, c'est qu'une posture ouverte élargit le champ des possibles que nous ne faisons qu'entrevoir. La localisation des objets de recherche autorise-t-elle ce que nous pourrions appeler un déport réflexif, signe d'une adaptation concertée,

construite ensemble ? C'est en tous cas, m'apparaît-il, le sens de ces journées de travail.
Il faut bien rappeler que les cultures, différentes, ne laissent pas présager la facilité des approches. Si, chez nous, la notion d'autorité, et donc d'encadrement en entreprise, s'est trouvée sujette à évolution au fur et à mesure des modifications historiques et politiques - fin de la royauté, moindre poids de l'Eglise, avènement de la République, reconnaissance de la laïcité – il est à penser que des causes essentiellement chinoises agissent de même sur l'état d'esprit qui domine dans les entreprises de l'Empire du Milieu. Un Occidental est amené à se demander, ce que je fais, quelles peuvent être les conséquences des repères culturels sur la vie en entreprise, constituant ainsi autant de facteurs à prendre en compte dans toute approche sociale et sociétale.

L'individu et le groupe

Ainsi les réflexions liées au management, intégrant nécessairement le rapport entre l'individu et le groupe, doivent-elles tenir compte de la différence entre l'esprit chinois et l'esprit occidental. Concept central en Chine, le *quanxi* montre que l'individu n'est pas une entité indépendante, contrairement à la culture occidentale, mais existe dans sa relation à l'Autre. L'importance de ce phénomène, de cette pratique, dans les sciences sociales en Chine ont de quoi dérouter les managers occidentaux. Le *quanxi*, réseau social qui n'a pas son pareil en Europe, souligne une relation particulière entre l'individu et son identité sociale. Alors que l'Occidental s'intéresse à la place de l'individu dans le groupe, le Chinois s'intéresse à la place du groupe dans l'individu, posture bien différente. Toile de fond d'une vie humaine, le groupe sous-tend le comportement des hommes dans l'Empire du Milieu. A l'inverse, le comportement individuel façonne l'esprit du groupe en Occident.
Dans le même ordre d'idée, le modèle des *danweis*, unités de vie sociale et de gestion politique, qui a créé des relations d'interdépendance entre salariés, entreprises et gouvernement, mérite intérêt. Leur autonomie, notamment celle des ouvriers, en est réduite. Unités de travail, elles ne manquent pas de susciter l'interrogation des Occidentaux peu habitués à cette forme d'intégration politique des conditions sociales, pourtant chose courante en Chine, quoique remises en cause dans le cadre du développement de l'économie socialiste de marché. Alors qu'elles étaient totalement placées sous le contrôle politique et faisaient bénéficier les salariés d'un emploi à vie assorti de soins médicaux et d'une retraite, elles connaissent des mutations qui en modifient substantiellement la protection sociale à mesure du passage des entreprises d'Etat dans le secteur privé. Le moment n'est-il pas venu d'envisager, sous une forme restant à définir, une forme de valorisation des parties prenantes dans le cadre d'une prise de conscience de la responsabilité sociétale des entreprises ?

Le changement

La transition, concept spécifique à la Chine, nous tient en haleine, voire en alerte, en ce qu'elle dessine la capacité d'une société à évoluer d'une façon considérable en peu d'années. Chargée de profonds bouleversements, elle suggère de nouvelles responsabilités sociétales, de nouvelles prises de position institutionnelle qui doivent rejaillir sur le management des femmes et des hommes au travail.
De la transition au changement, il n'y a qu'un pas et, en la matière, il n'est pas possible d'aborder la gestion du changement en Chine sans faire référence au *Yi Jing*.

Le *Yi Jing*, autrement dit le *Classique des Changements* nous indique un état de transition qui fait l'existence humaine. Transition en ce que la vie est faite de « mouvements d'aller et de retour, de tour et de détour… » comme l'écrit le spécialiste de la culture chinoise, Cyrille Javary, qui explique que le changement est effectivement « la seule base stable sur laquelle il est possible de bâtir une stratégie efficace ». Vision qui interpelle un observateur français conscient que les Européens, les Occidentaux en général, n'accordent pas du tout à l'évocation du changement les mêmes prérogatives existentielles.
Quel poids possède l'ouvrage, d'abord divinatoire et devenu, au fil du temps, un manuel d'aide à la prise de décision, dans les implications de l'entreprise d'aujourd'hui ? Ou plutôt quel impact peut revêtir, de nos jours, l'influence laissée dans les attitudes et comportements des salariés chinois par ce texte canonique ? La pensée qu'il sous-tend pèse-t-elle sur l'énergie réelle dégagée au travail ? Concerne-t-elle, cette pensée, les cadres comme elle interférait sur les lettrés-fonctionnaires de l'époque impériale ? L'harmonisation des contraires, le Yin et le Yang, ou plutôt de l'alternance, consubstantiels au *Yi Jing*, dégage en toute situation une double perspective qui, évidente dans l'Empire du Milieu, l'est beaucoup moins en France. Gageons que nos amis chinois peuvent nous être d'une aide précieuse pour traverser une époque riche de paradoxes que nous ne parvenons pas à maîtriser, sans doute trop enfermés dans une pensée linéaire qui freine les élans et les capacités de renouvellements intellectuels dont nous avons pourtant besoin.
Ce qui est vu comme une contradiction considérable pour nous, un régime d'Etat de planification socialiste ouvert au marché, semble fonctionner en Chine. Finalement, Deng Xiaoping ne s'inscrivait-il pas dans la tradition du *Yi Jing* en lançant l'idée d'économie socialiste de marché ? Ne devrions-nous pas accepter de regarder la vie de façon plus distanciée ? Accepter qu'un monde se substitue à un autre car, tel un kaléidoscope, plusieurs de ses facettes sont remises en mouvement selon un ordre appelé à évoluer ?

La double responsabilité

Qui regarde la Chine avec intérêt s'étonne quelque peu de voir la façon dont sont présentées les ascensions concomitantes de tel ou tel dirigeant à la fois dans le monde de l'entreprise et dans la hiérarchie du Parti communiste. L'exemple de Zhang Xiwu, président du géant de l'énergie Shenhua est révélateur. « Sa progression au sein du Parti communiste chinois s'est faite parallèlement à son parcours professionnel, afin que son ascension à la présidence de Shenhua se fasse en même temps que celle au poste de secrétaire du Parti au sein du groupe. » nous explique Jean-François Dufour, conseiller stratégique, intervenant à l'Université d'Aix-Marseille et éditeur du site www.chine-analyse.com. Il n'y a pas si longtemps, à l'occasion d'un dîner à Jingdezhen, grande ville chinoise de la porcelaine, j'avais pour voisin de table Linhua Feng, à la fois président de l'école formant les Maîtres d'art de la porcelaine chinoise et secrétaire général du parti communiste de l'Institut de la céramique de la ville. Cet état des choses est impensable chez nous et nous oblige à reconsidérer notre approche des relations managériales à l'éclairage de données nouvelles, différentes, sans doute dérangeantes mais finalement incitatives d'une remise en cause de certitudes trop ancrées. Non pas pour nous inspirer directement de ces réalités mais les comprendre pour oser reformuler ce qui peut nous sembler immuable dans un monde changeant.
Y-a-t-il un autre pays que la Chine où les transformations sont aussi intenses et rapides ? Quel champ de recherche et d'expérience pour celles et ceux qui

s'efforcent de penser et de conduire le changement ! Alors que l'Europe est elle-même confrontée à de grandes difficultés, en panne de dynamique collective, le temps est peut-être venu de refonder un système social qui oserait intégrer de nouvelles approches, non pour en imaginer un tout indifférencié et de fait, innommable, mais tenter une réflexion élargie, source de visions renouvelées et, qui sait, salvatrices. Un formidable terreau existe pour des expérimentations, que ce soit en termes de mobilité interne et externe, de relations hiérarchiques, de reconnaissance des profils divers, de participation aux décisions, de responsabilité sociale des dirigeants et des équipes. L'innovation doit pouvoir jaillir de ce type de remise en cause.

Certes, la complexité est là : les cultures et les pratiques, différentes, ne laissent pas présager de solutions simples et duplicables, ce qui n'aurait d'ailleurs aucun sens. La prise en compte des réalités culturelles, point de repère indiscutable, n'est-elle pas une chance à saisir, y compris chez nous, pour reconsidérer des positions jugées acquises alors que leur instabilité s'avère, de jour en jour, grandissante ? Osant ainsi un rapprochement entre l'esprit qui fait vivre en Chine la doctrine confucéenne, qui donne gage au *Yi Jing*, en identifiant la double appartenance entrepreneuriale et politique à travers le Parti communiste, je ne peux m'empêcher de penser à la réflexion commune de Nicole Barthe et de Roger-Pierre Hermont qui se sont interrogés sur la place de notre devise républicaine si chère au cœur d'une majorité de Français : Liberté, égalité, fraternité. Nos deux imminents membres de l'IAS en proposent une adaptation aux organisations sous le triptyque : Autonomie, diversité, solidarité. Forts d'une culture différente, soucieux d'une ouverture bénéfique, nous pourrions, Français et Chinois, approfondir ces aspects qui articulent le social (actions internes à l'organisation liées au droit social) et le sociétal (responsabilités élargies vers la société et l'environnement).

3. Le temps des projets

Des partenariats mutuellement bénéfiques

Dans sa préface à l'ouvrage *Le Temps de la Chine. La France au défi du plus grand marché du monde*, Laurent Fabius, ministre français des Affaires étrangères, note qu'il convient d'établir « une offre coordonnée et unie, qui associe la force des grands groupes industriels et l'excellence des PME françaises ». Dans des domaines aussi divers que l'agroalimentaire, la santé, l'urbanisme, le développement durable, le tourisme, la sauvegarde et la valorisation du patrimoine, les coopérations sont possibles au travers de partenariats mutuellement bénéfiques entre la France et la Chine. Il faut du temps pour les penser, les mûrir, les mettre en place. Pour y parvenir, le conseil et la formation sont indispensables. Equipes chinoises et françaises doivent pourvoir travailler ensemble, imaginer ensemble, produire ensemble.

Ce n'est pas sans raison que j'ai cité André Malraux. L'échange et la réciprocité sont en effet au cœur de toute réussite souhaitée, et c'est bien dans cet esprit que nous nous inscrivons au sein de l'Institut des Etudes d'Administration et de Management (IEAM). Les regards croisés que nous posons sur les situations managériales et leur possible évolution nous rendent disponibles pour étudier, avec l'IAS, l'Académie des Sciences du Management de Paris (ASMP), Sciences-Po Aix & Sciences-Po Chine, nos partenaires chinois, toute forme de coopération éducative et professionnelle.

Comme le rappelle avec beaucoup d'à-propos Philippe Clerc, directeur de l'Intelligence économique, de l'innovation et des TIC au sein de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, la Chine, par une stratégie de développement endogène ambitieuse, a su intégrer de nombreux savoir-faire et acquérir des technologies porteuses. Parallèlement, le pays a « sinisé » les spécificités du communisme et pratiqué une ouverture internationale décisive. Ses objectifs industriels de montée en gamme et de production à réelle valeur ajoutée attestent d'une détermination sans faille. C'est bien dans ce contexte que les problématiques de management des femmes et des hommes se révèlent de manière plus précise. L'humain se trouve au cœur des enjeux.
Nous le savons bien, l'enseignement et la formation sont à l'origine de l'acquisition de connaissances et d'attitudes assurant, outre l'apprentissage d'un métier, la capacité de rendre plus responsable chacun parmi tous. L'éducation assure une fonction essentielle de médiation intergénérationnelle par la transmission, l'échange d'expériences et l'acceptation d'une approche différenciée, source de créativité et d'innovation future. Education, enseignement et formation constituent les points vitaux de notre destinée humaine.

Puqu Wang, directeur du Centre d'innovation de la gouvernance coopérative nationale des Universités de Pékin, de Fudan et de Jilin, directeur de l'Institut de recherche du développement en politique et gouvernance de l'Université de Pékin, Li Jiang, chercheur au même institut, ainsi que leur équipe ont tout mis en œuvre pour nous recevoir dans les meilleures conditions possibles, ici, à l'Université de Pékin, alors que la plupart d'entre nous découvrons la Chine pour la première fois. Qu'ils en soient fraternellement remerciés !
Mes remerciements s'adressent également aux nombreux membres de l'IAS qui se sont investis dans la préparation de cette Université de printemps et qui nous ont permis d'apprendre à leur contact dans la complicité, et notamment à Jean-Marie Peretti, Soufyane Frimousse et Christiane Deshais.
Grâce à Shiwei Wu, avec Yongan Cui et Fandi Cui, respectivement secrétaire général et adjointe du Comité d'organisation du Festival de la Culture et de l'Amitié internationale de Chine, Wancang Wei et Yan Wu - à Pékin -, Ming Xu, Jie Mao et Qian You - à Paris -, nous avons eu à cœur, pour chaque participant à l'Université de printemps de l'IAS, de préparer un accueil chaleureux et de créer une ambiance à la fois studieuse et conviviale. Je tiens ici à souligner la volonté des équipes de favoriser un climat de travail agréable, signe d'une aspiration à aller vers les autres pour mener des projets inclusifs où l'interculturel se vit au quotidien. Gageons que cette première rencontre soit le point de départ d'une fructueuse et amicale coopération franco-chinoise ou sino-française !
Je ne saurais clore mon propos sans saluer l'enthousiasme tranquille de notre ami et éminent universitaire Jean-Marie Peretti sans qui ni les uns ni les autres ne seraient présents ici, à Pékin. Je connais Jean-Marie depuis longtemps, de réputation, me souvenant de propos de jeunes cadres d'entreprises en formation à l'ESSEC Executive Education, cherchant à capter son attention pour qu'il accepte d'être leur directeur de mémoire. J'ai appris, à son contact et dans les réunions de travail communes, à découvrir l'homme et sa philosophie qui passe par le respect et le désir d'impliquer celles et ceux qui travaillent avec lui, avec une simplicité et une volonté sereine de partager des projets constructifs dans un esprit d'entreprise.

Très bonne Université de printemps à chacune et à chacun !

Bibliographie

BARTHE N., HERMONT R-P. ; (2012), Audit de la RSE et valeurs républicaines, in Jean- Peretti J-M. ; (sous la direction de), L'Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale, Editions EMS, collection « Questions de société », Cormelles-Le-Royal, (p.88-96).
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE EN CHINE (2013), Le Temps de la Chine. La France au défi du plus grand marché du monde, Félix Torres Editeur et C.C.I.F.C., Paris-Pékin.
CLERC P., (2012), préface au livre de Jean-François Dufour, Made by China, Editions Dunod, Paris, (p.9-13).
DUFOUR J.F.; (2012), Made by China. Les secrets d'une conquête industrielle, Editions Dunod, Paris.
DE GAULLE C., (1970), Discours et messages, tome 4 : Pour l'Effort. Août 1962-Décembre 1965, Librairie Plon, Paris (Conférence de presse du 31 janvier 1964, p.178-182).
JAVARY C., (2014), La Souplesse du dragon. Les fondamentaux de la culture chinoise, Editions Albin Michel, Paris.
MALRAUX A. ; (1976), L'Intemporel, Editions Gallimard, Paris.
MALRAUX A. ; (1926), La Tentation de l'Occident, Editions Grasset, Paris.
PEYREFITTE A. ; (1973), Quand la Chine s'éveillera…, Editions Fayard, Paris.
ROULLEAU-BERGER L. et YUHUA G., PEILIN L., SHIDING L. (sous la direction de, 2008), La nouvelle sociologie chinoise, CNRS Editions, Paris.

SOMMAIRE

RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS ET GRH A L'HEURE DES DEFIS GLOBAUX ET DU CHANGEMENT 1
DE NOUVEAUX TEMPS PARTAGES 7
Patrick DAMBRON 7
1. Le temps du souvenir 8
2. Le temps de l'intensité culturelle 9
3. Le temps des projets 12
Bibliographie 14
SOMMAIRE 15
LES AUTEURS 27
RECHERCHE SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL EN EUROPE, REVISITE PAR UNE EQUIPE DE CHERCHEURS CHINOIS 29
Jamila ABAIDI-BEN NASR 29
Wen HONGJIAN 29
Dr. Dominic DRILLON 29
Introduction 29
1. Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 30
2. Les risques psychosociaux : 33
3. Bien-être psychologique au travail 36
Conclusion : 40
Bibliographie 41
LES FACTEURS DETERMINANTS LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE TUNISIEN POST-REVOLUTION 43
Sarhan ABDENNADHER 43
Introduction 43
1. De la responsabilité sociale à la responsabilité sociétale 43
2. Les acteurs de la RSE en Tunisie 44
3. Méthodologie de la recherche 46
4. Les résultats de la recherche 47
Conclusion 52
Bibliographie 53
RESOUDRE SIX FACETTES DE PROBLEMES AU SEIN DE PME CHINOISES POUR AMELIORER LA MOTIVATION DU SALARIE CHINOIS 55
Yufei AN 55
1. Les méthodes de recherche. 55
2. Comment intervenir la motivation. 55
3. Les approches théoriques (la taxinomie de Ruth Kanfer (1990) et sa révélation). 56
4. Les approches de pratiques (la possibilité d'utiliser la théorie motivation dans le terrain de la Chine). 57
5. Nos Pratiques sociales. 58
6. Six facettes de problèmes de GRH au sein de l'entreprise chinoise. 60
7. Les solutions concrètes pour résoudre les six facettes de problèmes au sain de PME chinoise. 67
Conclusion 76
Bibliographie 77
ÉTABLIR UN CLIMAT DE TRAVAIL MOTIVANT DANS LES PME CHINOISES 79
Yufei AN 79

1. Pourquoi proposons-nous la mise en place d'un climat motivant à PME chinoise ? 80
2. La fonction (les enjeux) d'un climat de travail motivant. 84
3. Établir un climat de travail motivant dans PME chinoise. 86
Conclusion 91
Bibliographie 92
INVESTISSEMENT INSTITUTIONNEL ET PERFORMANCE SOCIALE. 95
David AUTISSIER 95
Bechir BEN LAHOUEL 95
Soufyane FRIMOUSSE 95
Jean-Marie PERETTI 95
Introduction : 95
1. Théories et question de recherche 96
2. Méthodologie 99
3. Résultats 103
Discussions et conclusion 108
Bibliographie 110
LE CHANGEMENT ET LA RSE 115
Hervé AZOULAY 115
1. Fonctionnement du modèle: maillage Entreprises-Associations-Collectivités (annexe1) 116
2. Comment ce réseau fonctionne ? 116
3. Le réseau central R1 entreprises-associations-collectivités 117
4. Réseau R2 entreprises 118
5. Réseau R2 Actions 118
6. Plan solidaire de développement pour les banlieues 122
7. La proposition de valeur 123
8. Le positionnement de la valeur 124
9. Les moyens de mise en œuvre 124
10. Les modèles solidaires de développement 124
Bibliographie : 125
Annexe 1 126
Annexe 2 127
RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE 129
Hervé AZOULAY 129
2. Mettre en place dans l'entreprise une stratégie de développement durable 133
3. La DRH : un rôle essentiel pour la RSE 134
4. Les outils de mesure à la disposition de la DRH 136
AUDIT SOCIAL ET RSE EN CHINE : QUELLE SPECIFICITE 137
Olivier BACHELARD 137
Jie MAO 137
1. Les problèmes de la RSE en Chine 138
2. La culture traditionnelle chinoise : un vrai enjeu 140
3. De la RSE au manager responsable 143
Conclusion 145
Bibliographie 146
RSE ET MARQUE EMPLOYEUR 147
Laïla BENRAÏSS-NOAILLES 147
Olivier HERRBACH 147
1. Fondements de la marque employeur 147
2. RSE et marque employeur, quelles relations ? 149
3. RSE et marque employeur, quelles pratiques ? 151

4. Discussion 159
Conclusion 161
Bibliographie 161
CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LA RESPONSABILITE SOCIETALE : OXYMORE OU MARIAGE HEUREUX. QU'EN EST –IL AU MAROC ? 165
Abdelhamid BOUSTA 165
Mohammed MATMATI 165
Introduction 165
1. Revue de littérature 165
3. Etude empirique. 171
4. Discussion. 177
Conclusion et perspectives de recherche. 179
Bibliographie 179
L'ETHIQUE POUR UN MANAGEMENT HUMAIN : RELATION ENTRE SATISFACTION AU TRAVAIL, COMPORTEMENTS DE CITOYENNETE ET CARRIERE 183
Rachid BOUTANNOURA 183
Introduction 183
1. De la satisfaction au travail à la satisfaction de carrière : 183
2. De l'implication au travail au comportement de citoyenneté organisationnelle 184
3. RSE : l'éthique organisationnelle, pierre angulaire d'un management inclusif 186
4. Ethique, Satisfaction de carrière et Comportement citoyen en entreprise 187
Conclusion : 189
Bibliographie: 189
LA CONSTRUCTION D'UNE GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE GRACE A LA NORME ISO 26000 193
Gurvan BRANELLEC 193
Isabelle CADET 193
1. D'une gestion inclusive des RH par des entreprises soumises à des injonctions contradictoires… 194
2. A une gestion intégrée et responsable des relations humaines par la mise en œuvre de la Norme ISO 26000 199
Conclusion 203
Bibliographie 203
CONDUCTING A DIVERSITY POLICY AS A SPONSORED ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS 207
Maria Giuseppina BRUNA 207
1. Conducting a diversity policy as an organizational change process: toward a dynamical and polyphonic analysis? 208
2. Phenomenology and actor's play in the conduction of a diversity policy as a dynamics for organizational change 211
3. Toward a curling conception of diversity change? 215
Conclusion 217
Bibliography 218
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND RENEWING THE CORPORATE SOCIAL PACT: HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AS A STRATEGIC ISSUE 221
Maria Giuseppina BRUNA 221
Marc DELUZET 221
Introduction 221
1. From the promotion of corporate social responsibility to the renewal of the socio-organizational pact: from a holistic conception of the firm (and of its performance) to the revitalization of the *cycle of trust* 222

2. The various dimensions of human capital and the organizational processes contributing to its development 226
3. Working towards the company's overall performance: towards the renewal of human resources policies? 228
Conclusion: Renewing the corporate social pact by activating several social control levers 230
Bibliographie 231
LES PRATIQUES DE GRH DURABLE EN PME 233
Nadine DUBRUC 233
Nahla SALAMEH BCHARA 233
Introduction 233
1. La responsabilité sociale des entreprises et les PME 234
2. La gestion durable des ressources humaines : point sur les recherches 234
3. Méthodologie de recherche 236
4- Les pratiques de GRH mises en valeur par les responsables de 12 PME 238
5. Discussion et conclusion 240
Bibliographie 242
LE MARKETING RH COMME OUTIL DE FIDELISATION : ETUDES QUALITATIVES DU CONTEXTE MAROCAIN 245
Widad CHERKAOUI 245
Abderrahman JAHMANE 245
Introduction : 245
1. L'adaptation des outils marketing par la GRH 246
2. Enjeux de la fidélisation en marketing et GRH 251
3. Le marketing RH et la personnalisation au Maroc. 254
4. Entretien auprès des jeunes cadres 258
5. Résultats 258
6. Discussion et remarques conclusives 260
Bibliographie 262
PEUT-ON PARLER DE HAINE DANS LES ENTREPRISES ? 267
Fernando CUEVAS 267
1. Origine de la haine. 268
2. Stéréotypes et préjugés. 269
3. La pulsion de vie et la pulsion de mort. 271
4. La vengeance. 272
5. Peut-on manager ses frustrations ? 273
6. L'ennemi commun permet de souder le groupe. 273
7. Les relations de domination-soumission : l'identification à l'agresseur. 274
8. La haine virtuelle. 275
10. Le haineux souffre de sa haine. 276
11. Quelques exemples. 276
Conclusion 278
Bibliographie 278
PREVENIR LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS PAR L'USAGE DE L'APPROCHE DES REPRESENTATIONS SOCIALES. 279
Frédéric DOSQUET 279
Patrice CAILLEBA 279
Fernando CUEVAS 279
2. Un outil d'audit des valeurs partagées au sein d'une organisation 280
3. L'importance de l'historicité 281
4. Par essence, les représentations sociales intègrent l'évolution 282

Conclusion 283
Bibliographie 284
LES POLITIQUES DE RSE EN CHINE : UN EQUILIBRE ENTRE GOUVERNANCE PAR LES HOMMES ET GOUVERNANCE PAR LES LOIS 287
Michelle DUPORT 287
Introduction 287
1. A la recherche de l'équivalent fonctionnel de la RSE en chine : les dynamiques d'un cadre institutionnel évolutif 289
2. Pratiques de responsabilité sociale sous influences 293
Conclusion 297
Bibliographie 298
LA PLACE DE LA RSE DANS L'APPROCHE RELATION CLIENT 301
Fatima EL KANDOUSSI 301
Hind BENOUAKRIM 301
Afaf EL AMRANI 301
Introduction 301
1. Le marketing relationnel 302
2. La RSE et le marketing relationnel 302
3. Emergence et développement de La RSE au Maroc 303
4. Résultat de l'étude 304
5. Analyse et discussion 313
Bibliographie 314
L'EVOLUTION DES MANAGERS DU SERVICE PUBLIC : UNE CONSTRUCTION COMPLEXE 319
Anne-Marie FRAY 319
Introduction 319
1. le contexte de la fonction de manager publique 319
2. Manager stratégique du public, un concept en construction 321
3. Etude du terrain des caisses de la Sécurité Sociale 322
Bibliographie 329
PRATIQUES DE RSE/DD DANS LES TPE/PME: ETUDES AUPRES DES ENTREPRISES DE CINQ SECTEURS D'ACTIVITE (COMMERCE, ALIMENTAIRE, BATIMENT, SERVICES, PRODUCTION) 331
Benjamin HOUESSOU 331
Introduction 331
1. Le déploiement de la RSE/DD dans les TPE/PME : cadre théorique et conceptuel 332
2. Contexte et contenu global de la recherche 334
3. Méthodologie 335
4. Résultats et discussions 338
Conclusion 342
Bibliographie 343
UNE PERSPECTIVE SYSTEMIQUE DE LA SATURATION DE CHANGEMENT : VERS UNE APPROCHE DE CONDUITE DURABLE DES CHANGEMENTS. 345
Kevin J. JOHNSON 345
Laurent GIRAUD 345
David AUTISSIER 345
Jean Michel MOUTOT 345
Introduction 345
1. Une approche systémique 346
2. La dimension individuelle non-spécifique 347
3. La dimension individuelle spécifique 348
4. Méthodologie de l'étude exploratoire 349

5. La saturation individuelle non-spécifique 350
6. La saturation individuelle conative 351
7. Un modèle systémique de la saturation de changement 351
8. Résultats 352
10. Discussion 352
11. Limites 353
12. Conclusion 354
Bibliographie 355

LE PRINCE CHARMANT ET LA BELLE AU BOIS DORMANT : L'AUDIT D'UNE RESPONSABILITE SOCIETALE AUGMENTEE PEUT-IL REANIMER LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ? 359

Michel JONQUIERES 359
Introduction 359
1. La responsabilité sociétale 359
2. L'audit de la responsabilité sociétale 361
3. La responsabilité sociétale et la fonction ressources humaines 363
4. L'audit de la responsabilité sociétale au service du renouveau de la fonction ressources humaines ? 365
Conclusion 369
Bibliographie 369

DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIETALE : NOUVEAUX DEFIS DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES 371

Emmanuel KAMDEM 371
1. Développement durable et responsabilité sociétale : reperes historiques et chronologiques 371
2. Développement durable et responsabilité sociétale : pratiques camerounaises 373
Bibliographie 377

ANALYSE EXPLORATOIRE DE L'IMPACT DU COMPORTEMENT DES TRAVAILLEURS CHINOIS SUR LES TRAVAILLEURS ALGERIENS 379

Assya KHIAT 379
Nathalie MONTARGOT 379
1. L'importance des différences et valeurs interculturelles 380
2. Analyse qualitative 385
3.Analyse quantitative 389
Conclusion 392
Annexes A 394
Bibliographie 394

AUDIT SOCIAL AU SEIN DES ENTREPRISES MAGHREBINES : VERS UN AUDIT DE LA RSE ? 397

Pr. Dr. Amal LAALOU 397
Bouchra BAKADIR 397
1. Positionnement de l'audit social au Maghreb 397
2. Audit social au Maghreb : pratiques et réalités 400
Conclusion 404
Bibliographie 404

DE LA COMPLEXITE DE L'INTEGRATION DE LA RSE PAR LE DIRIGEANT DE PME : ECLAIRAGE PAR LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES A PARTIR DE LA GRILLE DE MITCHELL ET WOOD 407

Zouhair LAARRAF 407
Serge VALANT GANDJA 407
Jean-Paul TCHANKAM 407
1 -Le cadre conceptuel 408
2. La démarche méthodologique 411
3. Résultats et implications 414

Conclusion 417
Bibliographie 417
L'UNIVERSITE FRANÇAISE : VECTEUR DE CHANGEMENT SOCIAL ? 421
Erick LEROUX 421
Introduction 421
1. l'Université Française 421
2. Validation empirique, principaux résultats et discussion 425
Discussion-conclusion 427
Bibliographie 428
ENTRE LE MODELE ACTIONNARIAL ET PARTENARIAL, LA GOUVERNANCE DES BANQUES ISLAMIQUES EST-ELLE UNE VOIE ETHIQUE DU SECTEUR FINANCIER INTERMEDIE ? 429
Aldo LEVY 429
Hichem REZGUI 429
Introduction : 429
1. Distinction entre loi et morale 430
2. La gouvernance dans les banques islamiques 431
3. La pratique : la finance islamique dans le bain de la finance classique 434
Conclusion 437
Bibliographie 438
LA PME INCUBATRICE D'ENTREPRENEURS ? IDENTIFIER, SELECTIONNER ET FORMER SON REPRENEUR PARMI SES SALARIES GAGE DE SUCCES D'UN RES. 441
Henri MAHE DE BOISLANDELLE 441
Jean-Marie ESTEVE 441
1. La volonté de céder son entreprise aux salariés 442
2. La mise en œuvre du processus d'incubation/ formation et le détachement du cédant 445
Conclusion 452
Bibliographie 453
LE REPORTING SOCIAL SUITE A L'APPLICATION DE L'ARTICLE 225 DE LA LOI « GRENELLE II » *CAS DES ENTREPRISES SBF 120* 455
Nader MANSOURI 455
Jean-Marie PERETTI 455
1. Qu'est-ce que l'article 225 de la loi Grenelle II ? 456
2. Les enjeux et les difficultés de l'application de l'article 225 du Grenelle II 458
3. Méthodologie 462
4. Analyse et discussion des résultats 464
Bibliographie 468
LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE ET L'IMPACT DE CONSCIENCE RESPONSABLE GLOBALE 469
Patrick MICHELETTI 469
Pierre-Guy HOURQUET 469
Sylvie BRUNET 469
I La nature de la notation extra-financière en tant qu'outil managérial 469
2. L'impact de conscience universelle 474
3. Synthèse et Conclusion 478
Bibliographie 478
MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE MANAGERIALE RESPONSABLE AUPRES D'OUVRIERS : CAS D'UN DISPOSITIF DE PROMOTION SOCIALE INTERNE 481
Virginie MOISSON 481
Pascal MOULETTE 481
1. Problématique de recherche et cadre théorique 482
2. Méthodologie 484

3. Résultats 486
Discussion 490
Conclusion 493
Bibliographie 493
RESPONSABILITE SOCIALE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UNE RELATION AMBIGÜE 497
Pr. Jean-François NGOK EVINA 497
Introduction 497
1 La responsabilité sociale des entreprises et la politique de gestion des ressources humaines : une revue de la littérature 498
2 La responsabilité sociale des entreprises et la politique gestion des ressources humaines : une étude empirique à partir des PME camerounaises 500
Discussion des résultats et conclusion 507
Bibliographie 509
MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES : UN ETAT DES CONTROVERSES 511
Pr. Jean-François NGOK EVINA 511
Introduction 511
1. Les parties prenantes comme source de performance de l'entreprise 513
2. La performance globale de l'entreprise comme finalité des parties prenantes sur le plan empirique 516
Discussion des résultats et conclusion 521
Bibliographie 521
Annexe : méthode des scores 524
RSE ET PERFORMANCE FINANCIERE : QUELLE PERCEPTION DES GESTIONNAIRES DE FONDS EN SUISSE ? 527
Hélène PASQUINI-DESCOMPS 527
Jean-Michel SAHUT 527
Frédéric TEULON 527
Introduction 527
1. Cadres théorique et méthodologique 528
2. Analyse des résultats et discussion 533
Conclusion 536
Bibliographie 536
IMPACT OF ESG NEWS ON FINANCIAL PERFORMANCE OF FIRMS 541
Hélène PASQUINI-DESCOMPS 541
Jean-Michel SAHUT 541
1. Introduction 541
2. CSR and financial performance 542
3. METHODOLOGY 546
4. ESG DATA 548
5. RESULTS 550
7. Conclusion 553
Bibliography 553
Table 4: Correlation between variables of Model 1& 2 559
Table 5: Regression results for Model 1 560
Appendix A 568
PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES : LIMITES DES RECHERCHES EMPIRIQUES A PARTIR D'UNE REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE 569
Jean-Marie PERETTI 569

David AUTISSIER 569
Béchir BEN LAHOUEL 569
Introduction 569
1. Taxinomie des études empiriques sur la PSE 570
2. Les limites des études instrumentales quantitatives 576
3. Vers une intégration conceptuelle entre la performance sociale et la théorie des parties prenantes 581
Discussion et conclusion 582
Bibliographie 584
PRATIQUES RSE DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT: PREMIERS RESULTATS DE TERRAIN A MADAGASCAR 589
Ida RAJAONERA 589
Lovanirina RAMBOARISON-LALAO 589
Introduction 589
RSE et développement durable : cadre théorique et principes de l'étude 590
La responsabilité sociale des entreprises a madagascar : premiers résultats de terrain 595
Conclusion 603
Bibliographie 604
UNE APPROCHE DE LA GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE PAR LA PROBLEMATIQUE DE L'EMPLOI : DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE ET TRAITEMENT DES PERSONNES AUTISTES AU SEIN DES ORGANISATIONS MEDICO-SOCIALES 607
Camille RICAUD 607
Serge NDAYIRATA 607
Sylvain ROUANET 607
Introduction : L'employabilité moteur de la croissance ? le rôle social de la GRH. 607
1. La responsabilité sociale et la GRH 608
2. Pour conclure : isomorphisme des dispositifs, utilité organisationnelle et responsabilité généralisée 618
Bibliographie 620
L'INTRODUCTION DE LA NOTION DE RSE DANS LE SECTEUR DU TRAVAIL TEMPORAIRE : UNE ANALYSE THEORIQUE PREALABLE A UNE ETUDE EMPIRIQUE 623
Guillaume ROBAA 623
Introduction 623
1. La notion de rse dans le travail temporaire 624
2. Un audit de la rse sociale dans le travail teporaire 628
Conclusion 633
Bibliographie 633
REUSSIR LA DIVERSITE DANS LES ENTREPRISES PAR L'AUDIT DES ATTENTES INDIVIDUELLES : LE CAS DES JEUNES A FAIBLE CAPITAL SCOLAIRE 637
Khaled SABOUNE 637
Nathalie MONTARGOT 637
1. La situation d'emploi des jeunes à faible capital scolaire : des difficultés spécifiques 638
2. La méthodologie de recherche 639
3. Les résultats 640
Les attentes des jeunes à faible capital scolaire initial en formation vis-à-vis de l'entreprise 640
Les attentes des jeunes à faible capital scolaire initial en situation d'emploi envers l'entreprise 642
4. La discussion des résultats 643
Conclusion 646
Bibliographie 647

LA LECTURE DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA RSE EN CONTEXTE MAROCAIN : LA QUETE D'UN MODELE DE MRH INNOVANT POUR LES ENTREPRISES PME 649
Aline SCOUARNEC 649
Driss FERAR 649
Introduction 649
1. Le cadre de la recherche 650
2. La méthodologie de recherche 653
3. Discussion des résultats (chefs d''entreprises et salariés) 655
En conclusion. 657
Bibliographie 658
GENRE ET SUCCES DE CARRIERE DES CADRES D'ENTREPRISES AU MAROC 661
Salma SEKKAT 661
Chafik BENTALEB 661
Introduction 661
1. Le contexte de la recherche : 662
2. Le succès de carrière au regard du genre 669
Conclusion 671
Bibliographie 672
L'AUDIT ETHIQUE EN ENTREPRISE : UNE APPROCHE EMPIRIQUE 675
Michel SEGUIN 675
Introduction 675
1. L'objet de l'audit éthique 675
2. La démarche 676
Conclusion 682
Bibliographie 683
AUDITD'UNE DEMARCHE DE R.S.O - L'EXEMPLE DE LA SECURITE SOCIALE 685
Anne Essayah SIHEM 685
Han HUAIYUAN 685
Introduction 685
1. Une logique transversale de projet pour élaborer un « Guide des entreprises publiques socio responsables » 686
2. Des négociations sur des champs de RSO pour des Accords de Branche 689
3. Un Plan Cadre RSO issu d'une logique contributive ascendante 691
Conclusion 693
Bibliographie 694
Annexe 695
LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES EN TUNISIE: ETAT DES LIEUX APRES LA REVOLUTION 699
Yassine SLAMA 699
Introduction 699
1. Définition RSE 699
2. RSE à l'ère de la révolution tunisienne 700
3. Recensement des acteurs de la RSE en Tunisie 701
4. RSE et performance de l'entreprise 704
5. Les principaux défis qui freinent le dépoilement de la RSE en Tunisie 705
Conclusion 705
Bibliographie 705
CHANGING THE PARADIGM WITHIN A NEW INTERNATIONAL EMPOWERMENT PROCESS: PERFORMANCE AND INFLUENCES.*The case study of General Electric in Vietnam* 707
Marc VALAX 707

1 Theoretical framework and research method 708
2 Analysis of GE's performance management success 715
Conclusion 722
Bibliographie : 722
COMITE SCIENTIFIQUE 725
COMITE D'ORGANISATION : 725

LES AUTEURS

Jamila ABAIDI-BEN NASR	31
Sarhan ABDENNADHER	43
Yufei AN	55, 79
David AUTISSIER	95, 345, 567
Hervé AZOULAY	115,129
Olivier BACHELARD	137
Bouchra BAKADIR	397
Bechir BEN LAHOUEL	95, 569
Hind BENOUAKRIM	301
Laïla BENRAÏSS-NOAILLES	147
Chafik BENTALEB	661
Abdelhamid BOUSTA	165
Rachid BOUTANNOURA	183
Gurvan BRANELLEC	193
Maria-Giuseppina BRUNA	207, 221
Sylvie BRUNET	469
Isabelle CADET	193
Patrice CAILLEBA	279
Widad CHERKAOUI	245
Fernando CUEVAS	267, 279
Patrick DAMBRON	7
Marc DELUZET	221
Frédéric DOSQUET	279
Dominic DRILLON	29
Nadine DUBRUC	233
Michelle DUPORT	287
Afaf EL AMRANI	301
Fatima EL KANDOUSSI	301
Jean-Marie ESTEVE	441
Driss FERAR	649
Anne-Marie FRAY	319
Soufyane FRIMOUSSE	95
Laurent GIRAUD	345
Olivier HERRBACH	147
Wen HONGJIAN	29
Benjamin HOUESSOU	331
Pierre-Guy HOURQUET	469
Han HUAIYUAN	683
Abderrahman JAHMANE	245
Kevin JOHNSON	345
Michel JONQUIERES	359
Emmanuel KAMDEM	371
Assya KHIAT	379
Amal LAALOU	397
Zouhair LAARRAF	407
Erick LEROUX	421
Aldo LEVY	429
Henri MAHE DE BOISLANDELLE	441

Nader MANSOURI	455
Jie MAO	137
Mohammed MATMATI	165
Patrick MICHELETTI	469
Virginie MOISSON	481
Nathalie MONTARGOT	379, 637
Pascal MOULETTE	481
Jean-Michel MOUTOT	345
Serge NDAYIRATA	607
Jean-François NGOK EVINA	497, 511
Hélène PASQUINI-DESCOMPS	527, 541
Jean-Marie PERETTI	95, 455, 569
Ida RAJAONERA	589
Lovanirina RAMBOARISON-LALAO	589
Hichem REZGUI	429
Camille RICAUD	607
Guillaume ROBAA	623
Sylvain ROUANET	607
Khaled SABOUNE	637
Jean-Michel SAHUT	527, 541
Nahla SALAMEH BCHARA	233
Aline SCOUARNEC	649
Michel SEGUIN	675
Salma SEKKAT	661
Anne-Essayah SIHEM	683
Yassine SLAMA	699
Jean-Paul TCHANKAM	407
Frédéric TEULON	527
Serge VALANT-GANDJA	407
Marc VALAX	707

RECHERCHE SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL EN EUROPE, REVISITE PAR UNE EQUIPE DE CHERCHEURS CHINOIS

Jamila ABAIDI-BEN NASR
Doctorante en Sciences de Gestion
Université de La Rochelle, France
j.abaidi@free.fr

Wen HONGJIAN
Associate Professor of Management
Capital University of Economic and Business, Hongmiao Chao yang District, Beijing, Chine
Hjwen55@cueb.edu.cn

Dr. Dominic DRILLON
Professeur de Management
La Rochelle ReM, GSCLRCEREGE, Poitiers, France
drillond@esc-larochelle.fr

Introduction

Parmi les questions centrales de la norme ISO 26000 on trouve : **les relations et conditions de travail**. En effet, la Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société, sur les parties prenantes et sur l'environnement, doivent se traduire par un comportement transparent et éthique qui, entre autre, contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société.

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenu international, même s'il doit bien subsister ici ou là des perceptions ou des interprétations différentes. Partout à travers le monde, les entreprises sont soucieuses d'améliorer ou d'optimiser leur performance. Le contexte économique actuel et le management peuvent générer beaucoup de perturbations ou de troubles chez les salariés. Troubles que l'on classe dans les risques psychosociaux (RPS). Nous sommes convaincus que la recherche sur le Bien-Etre au travail (BET) est une piste intéressante en France et en Europe pour prévenir ou réduire les RPS. Qu'en est-il dans le reste du Monde ?

Cette communication s'intègre dans une étude plus large. Elle propose de revisiter des concepts autour du BET et de découvrir si ce dernier peut jouer un rôle préventif par rapport aux RPS. Nous avons demandé à une équipe de

Public companies, private enterprises and foreign-invested enterprises are the three major types of companies in China. At present, there are two types of companies that are willing to assume social responsibilities. These are part -owned enterprises and secondly, those who export, which are mostly private companies. Of course, both have their own reasons for doing so. For major public companies, it is the request of the government and social pressures that cause them to move forward. For exporting firms, they must meet the satisfaction of their customers, especially large buyers of Western corporate giants. Otherwise, it would be difficult for them to export their products.

Although the term social responsibility of business is at the origin of Western countries, foreign companies established in China by western countries do not care about social responsibility.

chercheurs chinois de revisiter ces concepts et ces travaux. Ceci afin d'avoir leur point de vue sur le sujet et de relever de possibles différences culturelles. En effet, des perceptions différentes de ces concepts peuvent avoir un impact direct dans leur façon de traiter et de valoriser le BET.

1. Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

1.1. Concept de RSE :

La définition de la responsabilité sociétale de l'entreprise dite RSE ne fait pas l'unanimité ni au niveau de ses fondements théoriques ni de ses implications sociétales et organisationnelles (Gendron, 2002). Ceci dit, Bowen (1953) propose une définition de la responsabilité sociale des hommes d'affaires afin d'en défricher les fondements normatifs. Selon cet auteur, « *la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser la politique, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* ». Ainsi, l'un des principes de la RSE est l'adéquation entre les valeurs organisationnelles – reflets de la culture organisationnelle de l'entreprise – et la société dans laquelle elle s'exécute (figure 1). En d'autres termes, l'entreprise doit harmoniser ses comportements éthiques avec les valeurs sociales dominantes (Gond, J.-P., Igalens, J., 2012). De la sorte, la RSE représenterait *« la forme la plus aboutie de prise en charge par l'entreprise de préoccupations sociales, sociétales et environnementales liées à son activité* » (Alberola & Richez-Battesti, 2005).

Le contexte économique actuel pousse certaines organisations à pratiquer un management par le stress pour augmenter leurs performances économiques au détriment de la santé de ses salariés. Ce type de management détériore les conditions de travail ce qui génère une augmentation des RPS. D'autres, en revanche, sont soucieuses de prendre en compte les attentes de toutes ses parties prenantes, notamment celles de ses salariés. C'est dans ce cadre, que l'ISO 26 000 vient en aide à ces organisations en leur fournissant des lignes directives pour les aider dans l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale notamment dans le volet « relations et conditions de travail ». En effet, elle se veut incitatrice et accompagnante dans la démarche de prévention des RPS. Or, la promotion du BET pourrait apporter bien plus de résultats que la simple prévention des risques psychosociaux. Ainsi, dans cette communication nous tenterons de répondre à la question suivante : quelle est la place de la promotion du bien-être au travail dans la RSE ?

> Though most export companies say social responsibility worry, they do nothing to ensure the well- being at work. Instead, managers are more concerned with cost reduction. While employees of large state enterprises seek their well- being at work. Based on this paradox, we can make several comments. Some say that the well-being in these large state companies do not change with respect to policies and the fight against social inequalities. Others believe that we must learn from these companies and they are good examples to follow.

La littérature nous indique que le risque psychosocial a pour origine l'environnement professionnel alors que la promotion du BET consiste principalement à repenser la place de l'individu au sein de l'organisation. De ce fait, certains préfèrent parler de BET, concept ayant une connotation positive, plutôt de RPS, concept ayant une connotation négative.

D'un point de vue managérial, il serait intéressant de comprendre la différence entre la promotion du BET et la prévention des RPS afin d'adopter la démarche la plus adéquate aux besoins des organisations.
La figure 1 ci-dessous résume les liens entre la culture de l'entreprise, ses valeurs, celles de la société, les principes de la RSE et comment tout ceci s'articule avec les comportements et les pratiques.

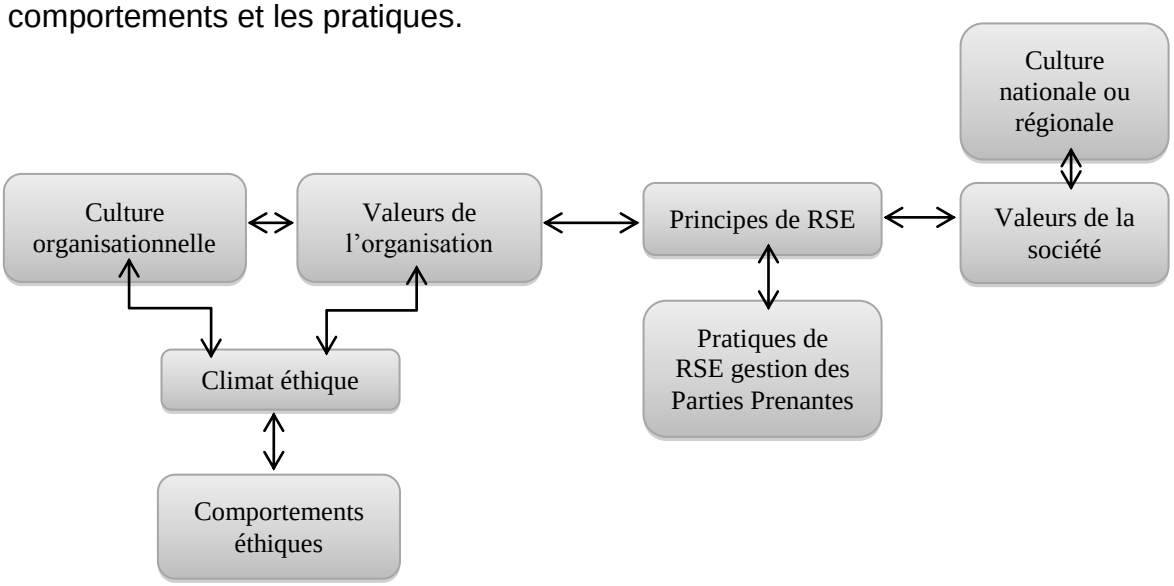


Figure 1 : Principes de RSE, valeur, culture et éthique (Gond, J.-P., Igalens, J., 2012)

La commission européenne, au moyen de ses rapports[1], apportent des éléments supplémentaires à la définition de la RSE. Elle met notamment l'accent sur quatre éléments essentiels à la compréhension de la RSE. Tout d'abord, la RSE y est défini comme :« *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » ; Puis, elle tend vers une redéfinition de chaque acteurs de l'organisation et de prendre en considération les intérêts de toutes les parties prenantes ; Ensuite, la RSE doit être perçue comme un investissement et non comme un coût qui favoriserait la performance permettant d'accroitre les profits ainsi que la croissance ; Enfin, la RSE est « *intrinsèquement liée au concept de développement durable : les entreprises doivent intégrer les retombées économiques, sociales et environnementales dans leur gestion. Elle n'est pas une opinion à rajouter aux activités centrales de l'entreprise, elle a trait à la gestion même de l'entreprise* ».
Toutefois, on relève un point qui fait l'unanimité dans la définition de la RSE : l'importance de la notion de parties prenantes.

1.2. ISO 26000, guide de la RSE :
L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), connue pour ses normes techniques, a élaboré une norme internationale avec le numéro d'ordre 26 000 sur la responsabilité sociale. Elle propose de définir les contours du développement durable d'une entreprise et permet également de prendre conscience que le développement durable ne fait pas uniquement référence à l'environnement mais prend aussi en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise. Elle invite les organisations à se concentrer sur les sept questions suivantes : la gouvernance, les

[1]Le Livre Vert de la Commission européenne (CCE, 2001) et La Responsabilité Sociale des Entreprises, une contribution des entreprises au développement durable (CCE, 2002).

droits de l'Homme, les relations et conditions du travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les consommateurs et la contribution au développement local.
L'ISO 26 000 s'oriente ainsi vers les thèmes de stratégie de l'entreprise et de gouvernance de l'organisation. La particularité de cette norme, hors norme, est la proposition d'une évaluation progressive, contrairement aux autres normes plus techniques, sur les quatre points suivants : engagement, progression, maturité et exemplarité. Elle propose donc des lignes directrices et non des normes et revêt la forme d'un guide et non une liste d'exigences rigides. D'après cette norme, la responsabilité sociétale passe, entre autres, par un comportement transparent et éthique en prenant en compte les attentes des parties prenantes. Cette norme vient en aide aux organisations désireuse de prendre en charge ses responsabilités sociétales en leur fournissant des lignes directives pour les aider dans l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale. Enfin, selon l'AFNOR[2], la vision française de la responsabilité sociétale se décline aussi comme le respect des textes internationaux en vigueur en matière de droits de l'homme, de conditions de travail et d'environnement.

1.3 Les indicateurs de la RSE :

Il existe sept indicateurs de la RSE au cœur du développement durable. La gouvernance et la loyauté sont les deux premiers indicateurs. Ils indiquent si l'entreprise a les moyens de répondre aux enjeux de développement durable. Ils ont ainsi un impact sur les indicateurs économiques : développement local et services aux consommateurs, les indicateurs sociaux : respect des droits de l'homme, relations et conditions de travail et les indicateurs environnementaux : respect de l'environnement.
Dans le cadre de notre communication, nous nous intéressons plus particulièrement aux enjeux sociaux. Les indicateurs relatifs à cet enjeu sont directement influencés par la gouvernance et la loyauté. En effet, la réussite ou non d'une démarche RSE dépend directement de la volonté de changement du dirigeant et de la culture de l'organisation via la mise en place d'une justice distributive, procédurale et interactionnelle (Gouiran, 2011). Cette démarche doit repenser le management, les identités professionnelles et le rapport au pouvoir (Gouiran, 2012).

> We adopt universally used Certification System, such as SA8000. Besides, Chinese government and some academic circles are finding ways on how to practice social responsibilities. CASS (Chinese Academy of Social Sciences) issues reports about social responsibilities every year.
>
> As China is a large manufacturing country, the manufacturers pay close attention on how to pass the Social Responsibility Authentication in order to increase export. ISO26000 is not a Certification System, thus it is not widely accepted in China though it has been passed for three years. We can learn from "China Corporate Social Responsibility Report" that Chinese corporations care more about environmental liability, market responsibility and mass society duty, and care less about well-being, health both in body and mind for the workers.

[2] www.afnor.com

2. Les risques psychosociaux :

2.1. Qu'est-ce que le risque psychosocial ?

Le terme psychosocial fait référence aux aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Le risque psychosocial, lui, renvoie à la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel. On constate tout de même, en référence à la littérature, que cette notion de risque psychosocial ne dispose pas de cadre conceptuel précis. Elément qui induit une perception assez anxiogène et angoissante de ce terme dans la pensée collective. A ce titre, le site du ministère admet cette position puisqu'il affirme que les risques psychosociaux (RPS) *« ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement, aujourd'hui, en France. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial. Il convient de souligner aussi le caractère subjectif de ce risque qui relève de la perception propre à chaque individu*[3] *».*

Le terme RPS renvoie à une notion subjective pouvant être interprétée de manière différente selon les individus. Ceci étant, les RPS peuvent être considérées comme le résultat d'un déséquilibre entre le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les troubles qui en découlent se font ressentir tant sur le plan psychique que physique ainsi que sur l'entourage. Ils se manifestent sous des formes infiniment variées et parfois trompeuses. Les RPS présentent, donc, un caractère à la fois individuel et collectif dans leurs causes, leurs effets et leurs moyens de traitement – en grande partie collectif. De ce fait, l'analyse et la démarche de prévention de ces risques doivent être réalisées avec leurs composantes individuelles et collectives.

2.2 Quelles sont les causes des risques psychosociaux ?

D'après l'institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), les facteurs des risques psychosociaux sont un « *vaste ensemble de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite*[4] ».

Ceci étant, les causes des RPS, telles que indiquées par la littérature académique et managériale, sont multiples. Elles sont liées notamment aux mutations de l'organisation du travail inhérentes aux théories managériales de l'individualisation, de l'amélioration continue et de la planification par objectifs et, aussi, à l'évolution constante du contexte social et environnemental.

Concernant les dimensions du risque à caractère psychosocial, le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail[5] identifie six composantes à ce concept qui sont l'intensité au travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, la souffrance éthique et l'insécurité de la situation de travail.

2.3. Quelles sont les conséquences des risques psychosociaux ?

Les risques psychosociaux peuvent avoir des effets néfastes tant sur la santé des travailleurs que sur la performance des entreprises.

Sur le plan humain, les conséquences de ces risques peuvent être à l'origine de différentes maladies professionnelles et d'accidents du travail. Ces troubles psychologiques ont un impact plus ou moins grave sur le plan physique tel que la

[3] www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html
[4] http://www.preventica.com/dossier-risques-psychosociaux-definition.php
[5] "Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser ». DARES, DREES, 2011

fatigue, l'épuisement, les troubles du sommeil, les troubles musculo-squelettiques (TMS), certaines formes d'addictions, les troubles du comportement et, dans certains cas, le suicide.
Les conséquences des RPS se font également ressentir dans la qualité du travail du salarié. En effet, lorsque celui est harcelé ou stressé, il perd toute confiance en lui, empêchant ainsi de prendre des initiatives ou des décisions dans le cadre de son travail.
Par ailleurs, on peut noter un lien probant entre les RPS et certains indicateurs comme l'absentéisme, le turn-over, le respect médiocre des horaires ou des exigences de qualité, les problèmes de discipline, la réduction de la productivité, la dégradation du climat social ; Autant d'indicateurs qui représentent aussi des vecteurs de mesure du bien-être au travail des salariés.

Les conséquences sur la santé :

La littérature en ressources humaines relève différents impacts des RPS sur la santé des salariés notamment le stress et l'épuisement professionnel, les conduites addictives, les violences internes et externes et le suicide.

Le stress

Considéré comme le premier risque psychosocial, le stress est défini par Lazarus et Folkman (1984) comme un « *état de déséquilibre entre la perception qu'a un individu des exigences de la tâche à accomplir et ses perceptions des ressources qu'il peut mobiliser pour y faire face* ». Il résulte d'une perception subjective par la personne de son environnement qui est, lui, évalué comme une menace, mettant à l'épreuve ses ressources et affectant son bien-être. La définition de Lazarus et Folkman (1984) met en avant le rôle majeur de la notion de contrôle de l'environnement de travail dans le fondement même du stress professionnel.
Selon l'accord-cadre européen, le stress au travail est : « *un état accompagné d'affections ou de dysfonctionnements physiques, psychosociaux ou sociaux qui résultent du sentiment individuel d'être incapable de combler un manque vis-à-vis des exigences ou des attentes qui reposent sur soi* ». Pour le prévenir, il faut donc se focaliser sur les causes à l'origine du stress – c'est-à-dire les déterminants organisationnels relatifs aux contraintes structurelles et durables du travail.

We have been studying the threats on social psychology during work for a long time. It is one part of tradition of socialism. But in recent years, well-being is largely ignored in workplace. A series of accidents happened in China resulting from serious injury of working people's health. Foxconn was once arousing wide concern about the workers' continuous suicide in a short time. But weseldomdiscusssuchmatterunder social responsibility.

La souffrance au travail :

Selon Dejours (1998) la souffrance au travail naît d'un « *sentiment d'incompétence, de la sensation de faire mal son travail, de l'absence de reconnaissance pour ce qui est accompli, […] cette souffrance elle-même est niée, par toute une série de défenses individuelles et collectives* ». De nature psychique, sociale et physique, la souffrance au travail trouve son origine dans l'organisation du travail qui écarte ou nie systématiquement l'individu, son identité, sa propre conception du travail, ses valeurs et ses espoirs. Elle induit par cela un mal-être mental et de la détresse

psychologique dont les formes d'expression sont la dépression, les troubles mentaux graves, le stress post-traumatique et le suicide.

Les violences au travail :

Les violences au travail peuvent se manifester de manière physique (agression) et psychologique (domination, persécution, humiliation, etc.). Dans un contexte professionnel, On peut y distinguer deux types :

- la violence externe : il s'agit de violence ou même d'agression exercée par des clients ou des usagers extérieurs à l'organisation.
- la violence interne : elle représente la violence des salariés entre eux. On y trouve plusieurs combinaisons telles que les violences entre deux collègues, entre un individu et un groupe, entre deux groupes, etc. Dans des cas spécifiques, ces violences peuvent conduire au harcèlement moral voire sexuel.

Chinese companies are featured by relatively sealed management, workers are rarely threatened by outside. While in hospital there exists severe problems on doctor-patient relationship which already attracted wide concern because of several cases happened during these years.

Back Salary is a big issue in private enterprises, which always sharps the conflicts within the company. At the end of every year, such problems will be drawn much attention by society even by the government.

Le harcèlement moral et sexuel :

Selon la psychiatre Hirigoyen (1998), le harcèlement est une « *conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail* ».

D'un point de vue réglementaire, la loi n° 2012-954 du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel donne une définition à la fois large et précise, couvrant ainsi toutes les situations de harcèlement sexuel. Selon cette loi, le harcèlement sexuel « *est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leurcaractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante* »[6].

En ressources humaines, Leymann (1996) définit le harcèlement moral comme étant « *l'enchainement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible). Cette situation communicative menace d'infliger à l'individu de graves dommages psychique et physiques. C'est un processus de destruction* ».

On dénombre plusieurs conséquences du harcèlement comme : la réduction des possibilités de communication de la victime et de ses contacts sociaux, la destruction de la réputation, son affectation à des tâches dénuées de sens, dangereuses et/ou éprouvantes. Toutefois, l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) souligne que tous les conflits, les pressions et les comportements agressifs, ne sont pas forcément synonymes de harcèlement.

Les conduites addictives au travail :

Selon l'INRS, les conduites addictives au travail correspondent à un état de dépendance qui rend impossible le contrôle d'un comportement et amène à la

6http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026263463&dateTexte&categorieLien=id

poursuite de celui-ci en dépit de la connaissance de ses conséquences négatives. Une conduite addictive peut alors être présentée comme une accoutumance à des produits tels que l'alcool, le tabac, les drogues ou les substances psychoactives. Dans un cadre professionnel, de telles conduites sont dangereuses pour la santé et la sécurité des salariés dans la mesure où elles peuvent être à l'origine d'accidents du travail (modification de la perception du risque et/ou prise de risque, perte d'attention ou de vigilance, mise en danger du salarié lui-même ou de ses collègues...).

L'épuisement professionnel ou le « burnout » :

L'épuisement professionnel, le « *burnout* » ou le « *karoschi* » – terme japonais signifiant mort subite ou épuisement par surmenage – est décrit comme « *un épuisement physique et mental qui atteint plus spécifiquement les professionnels qui sont en relation d'aide, d'assistance, de soins ou de formation auprès du public* ».
Selon Freudenberger, (1987), l'épuisement professionnel survient lorsqu'un individu se heurte à un mur et lorsqu'il s'aperçoit que la tâche qu'il s'était fixée est impossible à accomplir. Il existe trois symptômes qui caractérisent le burnout : l'épuisement émotionnel, le désinvestissement de la relation et la diminution du sentiment d'accomplissement personnel au travail.

3. Bien-être psychologique au travail

Le BET ne pourrait-il pas contribuer à réduire les RPS ? Tout d'abord nous allons préciser les concepts. Ensuite, nous aborderons la promotion du BET dans les entreprises avant de voir l'intérêt managérial.

3.1 Le concept de bien-être psychologique au travail:

Définition et concepts liés

Bien que le concept de bien-être psychologique s'étend jusqu'à la sphère du travail, ce n'est que récemment qu'on s'est intéressé à ce thème en ressources humaines. A ce titre, Dagenais-Desmarais (2010) explique que « *puisqu'il a souvent été présenté comme un trait stable à travers les domaines de vie, le bien-être a plutôt été étudié jusqu'à ce jour comme un construit générique, et non pas comme un construit rattaché à un domaine de vie spécifique tel que le travail* ». Mais qu'est-ce que le bien-être psychologique au travail, que représente-il, quelles sont les dimensions qui le caractérisent ? Plusieurs auteurs ont un avis sur la question. Selon Staw et *al*. (1999), le bien-être psychologique au travail « *relève plus de ressenti d'une personne sur son lieu de travail, engouement au travail, émotions positives, voire la contagion émotionnelle* ». D'après ces derniers, il serait composé des éléments suivants :

- Epanouissement
- reconnaissance au travail réalisé
- adéquation interpersonnelle au travail
- sentiment d'être compétent
- volonté de s'investir
- conditions matérielles satisfaisantes.

Selon Deci et *al*. (2008), le bien-être psychologique au travail se base sur des relations sociales de qualité établies entre salariés et managers. Dagenais-Desmarais (2010) le définit comme étant « *une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses*

relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation ». Dans ce sens, le bien-être psychologique au travail résulte plus du sentiment que l'individu ressent, que par des circonstances de vie objectives tels que le poste ou le salaire. De même, qu'« *il n'est pas non plus l'absence de maladie, mais bien la présence de caractéristiques positives chez le travailleur* ».

D'après Dagenais-Desmarais et Privé (2010), le bien-être psychologique au travail est composé de cinq composantes semblant faire un consensus dans la revue de la littérature :

- *L'adéquation interpersonnelle au travail : qui fait référence au vécu de relations positives avec les personnes avec lesquelles on interagit dans le cadre de son travail*
- *L'épanouissement dans le travail : qui traduit la perception de la nature signifiante et stimulante du travail qu'on accomplit, qui permet de s'y réaliser comme individu*
- *Le sentiment de compétence au travail, qui fait référence au fait de sentir qu'on possède les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et qu'on maîtrise les tâches à réaliser*
- *La reconnaissance au travail, qui traduit le fait de se sentir apprécié dans l'organisation, pour son travail et sa personne*
- *La volonté d'engagement au travail, c'est à dire le fait de vouloir s'engager activement dans l'organisation et contribuer à son bon fonctionnement et à son succès ».*

On tend depuis plusieurs années vers une conceptualisation unifiée du construit. C'est pour cette raison que dans la revue de littérature, plusieurs libellés font plus ou moins référence au concept de bien-être psychologique au travail :

- La santé psychologique au travail
- La qualité de vie au travail
- Le bonheur au travail.

Les modèles du bien-être psychologique au travail

Dagenais-Desmarais (2010) relève trois modèles qui proposent de conceptualiser le construit de bien-être psychologique au travail.

Le premier modèle est celui de Cotton et Hart (2003) dont la principale caractéristique est qu'il est un modèle heuristique de la santé organisationnelle laissant entendre que le bien-être psychologique du travail est un mélange de moral, de détresse et de satisfaction au travail.

Le second modèle de Daniels (2000) attache une importance particulière à l'affectif à travers cinq continuums : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui- enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité.

Enfin, le troisième modèle, celui de Danna et Griffin (1999) inspiré de Cooper et Marshall (1978) et de Smith et *al.* (1995) prend en compte les éléments suivants :

- La santé au travailleur
- Les satisfactions liées au travail comme la satisfaction de la paie, aux opportunités de promotion, à l'emploi lui-même et aux collègues

- les diverses satisfactions à la vie qui ne sont pas liées au travail comme le niveau de sa vie sociale, vie de famille, ses loisirs et sa vie spirituelle.

Ce dernier modèle est un chevauchement entre les diverses satisfactions non reliées au travail et le bien-être au travail. Il met de la sorte en avant le lien étroit entre le bien-être au travail et les différents domaines de la satisfaction.

Par ailleurs, il est important de faire la distinction entre le bien-être du travailleur au travail qui représente la spécificité de la tâche et le bien-être de la personne au travail qui porte sur l'hygiène, la sécurité, la santé, l'embellissement, etc.

Well being at workplace and psychological well being have not been ranked under social responsibility in China, instead, they are much more discussed as management issues. we have tried to search some information through CNKI (China National Knowledge Internet), the biggest research database in China with the key words : social responsibility and well being, to our surprise, we failed to find any related essay. It means that they do not establish any relationship between each other among Chinese academic discussion.

Besides, well being is principally studying by psychological researchers, few paper has been released, which means it is still not attracted much attention by academic circles and business circles.

3.2. Prévention des risques psychosociaux ou promotion du bien-être psychologique au travail ?

La prévention des RPS fait partie intégrante des objectifs de l'ISO 26 000. D'ailleurs, le risque psychosocial est le seul type de risque explicité et fait partie des préoccupations de l'une des sept questions centrales (du volet) « relations et conditions de travail » de cette norme. L'ISO 26 000 se veut incitatrice et accompagnante dans cette démarche notamment par l'article 6.4.6, concernant le domaine d'action 4 sur la santé et sécurité au travail, qui précise que " *le domaine de la santé et de la sécurité au travail concerne la promotion et le maintien du degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail* », l'article 6.4.6.2 indiquant qu'il faut « *limiter le stress et les maladies qui en résultent, éliminer les risques psychosociaux* » et l'article 6.4.7.2 sur l'établissement « *des programmes mixtes personnels / direction pour la promotion de la santé et du bien-être*[7] ». En effet, le concept de bien-être psychologique au travail et les RPS sont des concepts fortement liés. Le premier fait état d'épanouissement, de reconnaissance au travail réalisé, d'adéquation interpersonnelle au travail, de sentiment d'être compétent, de volonté d'investissement et de conditions matérielles satisfaisantes ; et le second renvoie aux aspects psychologiques de vie sociale au travail.

La promotion du bien-être psychologique au travail est aussi une prévention des RPS. Elle peut être intégrée dans la prévention primaire des RPS intervenant en amont des causes des dysfonctionnements de l'organisation. Elle agit ainsi directement à « la source » permettant soit de faire disparaitre ces difficultés, soit de les réduire. Dans le cadre des RPS, il existe trois niveaux de prévention : primaire (agissant en amont), secondaire (dite « corrective », limite les conséquences des RPS) et tertiaire (prise en charge des salariés en souffrance en lien avec le travail et

[7] http://extranet.ucanss.fr/contenu/public/EspaceDeveloppementDurable/Pratique/guide_organisme_public_socio-responsable/2011_guide/co/fiche%203_2_4.html

facilite leur retour). Dans le cas du bien-être psychologique au travail, même si le concept est subjectif, les salariés ne peuvent en maîtriser toutes les dimensions puisqu'ils font partie d'un système global. Les dirigeants d'entreprises ont donc un rôle prépondérant. Il leur incombe d'amortir les violences externes issues des pressions concurrentielles qui amènent l'entreprise à des pratiques managériales perverses. Il doit mettre en place un management responsable ayant une éthique et le souci de l'impact de ses décisions sur l'organisation. Il améliore ainsi le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise. En somme, le dirigeant de l'entreprise doit jouer un rôle de technicien de management et de leader. Selon l'ANACT[8], les cinq piliers générateurs de bien-être au travail sont : le sens que l'on donne au travail, la charge de travail, le support social, la possibilité de développement personnel et professionnel et la reconnaissance des pairs. À ces cinq piliers, il convient d'ajouter une rémunération « juste » et « équitable ».
L'un des obstacles majeurs de la mise en place d'actions de prévention des RPS est le déni du dirigeant des dysfonctionnements de son entreprise, prenant ainsi le risque que la situation se solde par des catastrophes. Il doit accepter la réalité pour remettre en cause sa politique et son management. Bien souvent, lorsque ces derniers acceptent de mettre en place une politique de prévention des RPS, cette dernière a objectif de « réparer », soit une prévention tertiaire. En revanche, dans la promotion du bien-être psychologique au travail, on s'intéresse au versant positif de la santé au travail. L'importance est donnée à la prévention, au sens propre du terme, et non la « réparation ». Il s'agit de repenser la place de l'individu au sein d'une organisation. Être bien au travail ce n'est pas seulement ne pas être mal, et écarter les RPS n'est pas suffisant dans une politique de bien-être. En effet, réduire le mal-être ne génère pas nécessairement du bien-être. On comprend ainsi que le champ d'action de la prévention des RPS est réduit par rapport à celui de la promotion du bien-être au travail. On peut imaginer, qu'il est plus simple pour les dirigeants d'entreprise d'utiliser le terme bien-être, ayant des connotations positives, que le risque psychosocial ayant des connotations négatives.

3.3. Apports managériaux :

La promotion du bien-être au travail, incluant la prévention des RPS, présente une valeur ajoutée managériale. Même si la promotion du bien-être des salariés a un coût, directement prélevé des bénéfices de l'entreprise. Elle incite à réduire le risque psychosocial, et réduire ainsi les coûts directs et indirects de l'absentéisme dû au stress, aux accidents de travail, maladies professionnelles, etc. Promouvoir le bien-être de ses salariés apporte, en plus, une amélioration sensible de la performance économique de l'entreprise, une durabilité de cette performance, l'engagement et la fidélisation de ses salariés. En somme, elle améliore considérablement l'image de l'entreprise, ses résultats et présente un sérieux avantage concurrentiel. De cette manière, elle répond aux enjeux économiques et sociaux de la RSE en prenant en compte ses parties prenantes. Pourtant, certaines organisations continuent de croire que pour atteindre à ce type de résultats, il est nécessaire de passer par un management par le stress, par une gestion du personnel dominé par des indicateurs tels que la stratégie des alliés, le benchmark ou encore le taux de transformation. Si ces pratiques peuvent apporter dans un premier un avantage productif et des performances individuelles améliorées, mais à terme, ces stratégies n'en demeurent pas moins court-termistes et à moyen terme elles dégradent toute communication,

[8] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

détériore l'ambiance de travail et peut porter atteinte à l'intégrité physique et morale des salariés.
Depuis le 8 décembre 2012, le Comité 21[9], lors d'un « Rendez-vous de la RSE », affiche clairement son intérêt grandissant et propose un groupe de travail sur la thématique du bien-être au travail.

Conclusion :

Cette communication, à travers une revue de la littérature, a contribué à délimiter les contours des concepts de RPS, de BET. Dans ce cadre, nous avons noté que la réflexion sur le bien-être demeure un concept non définitivement délimité. Ce constat s'étend à la sphère de la RSE qui, elle, s'interroge sur le bien-être au travail, la façon de le traiter et de le valoriser. Dans ce contexte, il s'avère qu'il est plus facile de parler de prévention des RPS que de promotion du bien-être au travail. En effet, la démarche de prévention des RPS parait plus claire et plus précise.
La littérature académique et managériale apporte des éléments de réponses à ce questionnement. Elle indique que le rôle du bien-être au travail va au-delà de la simple prévention des facteurs de risques des RPS pour intégrer une dimension supplémentaire qui est celle de repenser la place de l'individu au sein d'une organisation. De même, cette revue de la littérature met en avant la différence entre bien-être et mal-être au travail. Ces deux concepts ne s'avèrent pas être les deux extrêmes d'un même continuum mais elles sont deux notions relativement différentes. En effet, être bien au travail n'est pas forcément synonyme d'absence de mal-être. Ceci étant, pour le manager, réduire le mal-être au travail n'est pas forcément générateur de bien-être. De même, la prévention des RPS ne résulterait pas forcément en un sentiment de bien-être général chez les collaborateurs.
D'un point de vue managérial, adopter une démarche de promotion du bien-être au travail semble prévenir les RPS et améliore sensiblement les performances de l'entreprise. La promotion du bien-être au travail permet, en effet, à l'organisation de répondre à ses enjeux sociaux par la mise en place des conditions nécessaires à l'engagement et à la fidélisation de ses salariés, et à ses enjeux économiques par la création d'un avantage concurrentiel. Elle fait bénéficier également l'entreprise d'une amélioration de son image et de sa réputation auprès de ses parties prenantes.
L'apport de nos collègues chinois a consisté à examiner nos travaux en donnant un regard critique et comparatif de manière à les mettre en perspective avec des recherches existantes en Chine. Leurs commentaires sont incrustés en anglais sous formes d'encadrés dans le texte. Ainsi nous pouvons mieux saisir les points communs et les écarts liés à des cultures différentes dans un univers mondialisé. Ce qui nous permet déjà de dire : si peu à peu la responsabilité sociétale se développe dans les grandes sociétés chinoises y compris au sein des entreprises publiques, le Bien-Etre au travail reste encore quasiment inconnu dans la préoccupation de ces entreprises et donc la recherche sur ces thèmes est actuellement inexistantes. Cette première étape nous permet cependant de souligner les facteurs culturels comme étant indissociables de toute tentative de mesure universelle du BET.

[9] www.comite21.org

Bibliographie

ALBEROLA, E. RICHEZ-BATTESTI, N. (2005). De la responsabilité sociétale des entreprises : Evaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique. La Revue des Sciences de Gestion, n°211-212, pp. 55-69.

BERKMAN, P. L. (1971). Life stress and psychological well-being: A replication of Langer's analysis in the midtown Manhattan study. *Journal of Health and Social Behavior,* Vol. 12, p.35-45.

BRADBURN, N.M., 1969. The structure of psychological well-being. Aldline, Chicago, IL.

BRUNSTEIN, J.C., 1993. Personal goals and subjective well-being: a longitudinal study. J. Pers. Soc. Psychol. Vol. 65, N°5, p.1061–1070.

COTTON, P., HART, P. M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A review of Organisational Heath Research. *Australian Psychologist*, Vol. 38, N°2*,* p.118-127.

CROPENZANO, R., WRIGHT, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal : Practive & Research,* Vol. 51, N° 4*,* p.252-265.

DANIELS, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, Vol. 53, N°2, p.275-294.

DANNA, K., GRIFFIN, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, Vol. 25, N°3, p.357-384.

DAGENAIS-DESMARAIS, V., GILBERT, M.-H., LEBROCK, P., BRUNET, L., ET SAVOIE, A. (2008). Bien-être psychologique au travail : Vers une conceptualisation unifiée du construit. In N. Kridis, A. Balikdjian, P. Salengros et C. Lemoine (Éds). 14e congrès de psychologie du travail et des organisations. Identité et diversité dans le monde du travail : Vol. 6, p.189-197. Paris : L'Harmattan.

DAGENAIS-DESMARAIS, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. Thèse. Université de Montréal.

DEJOURS, C. (1998). Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. Seuil.

DIENER, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, Vol. 95, N°3, p.542-575.

DIENER, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, Vol. 31, p.103-157.

DIENER, E. (1993). The experience of emotional well-being, In M. Lewis, J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions*. p.404-415. New York : Guilford Press.

Freudenberger, H. (1987). *L'épuisement professionnel : La Brûlure interne*. Québec : Gaétan Morin Éditeur.

GENDRON, C. (2002). Envisager la Responsabilité Sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques. Les Cahiers de la Chaire, Collection Recherche, n°01-2002. UQAM, Montréal.

GOND, J.-P., IGALENS, J. (2012). Manager la responsabilité sociale de l'entreprise. Dareiso & Pearson, p.63-64.

GOURIAN, M. (2011). Responsabilité Sociétale & Ressources Humaines, AFNOR Editions, p.47-62.

GOUIRAN, M. (2012). Les indicateurs clés de la RSE et du développement durable. L'ISO 26000 au cœur de l'économie coopérative. AFNOR Editions, p.9-13.

GREZI, J.-E., NÜCKEL, R., EMONT, P. (2012). Gérer les risques pscyhosociaux. Performance et bien-être au travail. Collection formation permanente, p. 15-39.
HAUBOLD, B. (2010). Les risques psychosociaux. Analyser et prévenir les risques humains. Editions d'Organisation, p.71-82.
HIRIGOYEN, M-F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Edition La Découverte &Syros, Paris, p.28-32.
LAGUARDIA, J. G., Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. Revue québécoise de psychologie, Vol. 21, N°2, p.281–304.
LAZARUS, R.S., FOLKMAN, S (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
LEYMANN, H. (1996). *Mobbing : la persécution au travail*. Paris, Seuil.
LIN I., WANG Y., 2008,Game Analysis to Build Harmonious Labor Relations base on CSR Journal of Zhengzhou Institute of Aeronautical Industry Management, No 5, pp91-94
LU J. (2010）Wages Growth Mechanism Construction Based on the Corporate Social Responsibility, Social Sciences in Nanjing, No 1, pp 43-48
MASSE, R., POULIN, C., DASSA, C., LAMBERT, J., BELAIR, S., & BATTAGLITINI, A. (1998). Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psycholgique : L'EMMBEP. *Revue canadienne de santé publique,* Vol. 89, N°5, p.352-357.
MENARD, J., BRUNET, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques,* Vol. 18, N°1, P.89-101.
NEBOIT, M., VEZINA, M. (2002). *Santé au travail et santé psychique*. Collection Travail et activité humaine.Toulouse : Octarès Editions, 99-109, 310p.
RYAN, R. M., DECI, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudemonic well-being. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, p.141-166.
RYFF, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personnality and Social Psychology*, Vol. 57, N°6, p.1069-1081.
TAN G. K. (2013)Strategic Labor Relation Management under the Perspective of Corporate Social Responsibility,Journal of Renmin University of China, no.2, pp101-107
YIN G., GUAN Z. (2014)Ten Main Findings in 2013 Research on CSR Reporting in China, China WTO Tribune, No2, pp49-51

LES FACTEURS DETERMINANTS LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE TUNISIEN POST-REVOLUTION

Sarhan ABDENNADHER
Assistant-Docteur en Sciences de Gestion,
Université de Sfax, Tunisie.
sarhanabdennadher@yahoo.fr

Introduction

Pendant plus de deux décennies, les efforts de la Tunisie se sont concentrés principalement sur la croissance économique. Toutefois, la révolution du 14 janvier 2014 est venue pour montrer les faiblesses et les insuffisances de cette croissance qui n'a pas pu réduire le chômage, la pauvreté et les inégalités entre les catégories sociales et entre les régions.
Liberté, dignité, équité et exercice effectif des droits fondamentaux de l'Homme sont les principales raisons pour lesquelles le peuple tunisien s'est revendiqué ; ce qui révèle son niveau de conscience politique et sociale et son affection aux valeurs universelles qui constituent les assises de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Les principes de la RSE (participation, éthique, équité, etc.) sont donc devenus des revendications partagées par le peuple, et appelés à figurer dans les stratégies futures de l'État.
De ce fait, l'intégration des dimensions économiques, sociales et environnementales de la RSE dans la stratégie de développement est en mesure de favoriser la perpétuité des entreprises et la prise en considération des soucis de la population. Cette intégration implique l'identification des facteurs déterminants et des acteurs clé de la RSE et la préparation des conditions de sa mise en œuvre. Il s'agit d'un effort impliquant une politique volontariste avec des objectifs clairs et une vision de long terme en faveur de la RSE. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche qui a pour objectif d'explorer les facteurs déterminants la RSE dans le contexte tunisien post-révolution.

1. De la responsabilité sociale à la responsabilité sociétale

Les travaux de Bearle et Means (1932) constituent les origines de la responsabilité sociale de l'entreprise (Attarça et Jacquot, 2005). Il faut attendre les travaux de Bowen (1953) pour qu'elle soit intégrée avec une orientation beaucoup plus explicite dans le monde de l'entreprise.
Selon Attarça et Jacquot (2005), le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise apparaît comme le reflet d'une volonté de définir de nouvelles règles économiques, sociales et écologiques permettant un meilleur être, et une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société. Pour Ben Abdelkrim (2013), la responsabilité sociale de l'entreprise se présente dans la prise en considération, volontaire et non imposée par la loi, des intérêts actuels et futurs de toutes les parties prenantes de l'entreprise (salariés, famille des ouvriers, société, humanité, environnement, etc.) dans toutes actions et décisions managériales. Le terme de partie prenante (stakeholder) été forgé par dérivation d'actionnaire (shareholder) (Freeman, 1999). En effet, selon Freeman (1984), la RSE se comprend comme la capacité à satisfaire les intérêts quelquefois contradictoires des différents stakeholders. Pour Freeman (1984) une partie prenante dans l'organisation est par

définition tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.
De ce fait, la responsabilité sociale traduit la prise en considération des problèmes sociaux, sociétaux et environnementaux dans toutes les activités de l'entreprise.
En effet, nous pouvons distinguer trois axes d'intervention de la responsabilité sociale de l'entreprise :

- Environnemental (ou écologique) : traduit la protection de l'environnement par l'entreprise (Igalens et Gond, 2003),
- Sociétal : se manifeste par la prise en considération des problèmes de la société par l'entreprise,
- Social (dit également la responsabilité sociale interne) : traduit le développement des employés et la réalisation de leur bien-être. Il s'agit notamment de pousser la fonction RH à considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise (Peretti, 1999).

Les travaux de Caroll (1979) mettent en avant quatre niveaux de responsabilités : économique, légale, éthique et philanthropique (Grimand, Derumez, 2010) et, en insistant sur le caractère volontaire, définit la RSE comme l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société en englobant les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Selon Bowen (1953), la RSE est une obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables dans notre société. La RSE apparaît ainsi comme le corollaire d'une bonne gestion, c'est-à-dire d'une gestion à la fois stratégique et éthique reconnaissant les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise et évaluant les conséquences de ses actes (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Il s'agit d'un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire (Commission Européenne, 2011)[10]. Persais (2006), quant à lui, avance que la RSE est un état d'esprit qui trouve son expression dans l'ensemble des processus de l'entreprise.

2. Les acteurs de la RSE en Tunisie

Les acteurs en matière de RSE en Tunisie sont nombreux. Dans cette contribution, nous citons les principaux acteurs suivants :

➢ Le secteur privé

Le secteur privé demeure le plus concerné de la RSE car il est le premier à être concerné par ses retombées positives. Dans ce sens, les motivations qui ont poussé les entreprises à s'engager dans la RSE dans le cadre du pacte mondial[11], lancée depuis 2005 en Tunisie, sont les suivantes (Belgasmi, 2009) :

- Amélioration de l'image de marque,
- Motivation du personnel et des travailleurs,
- Satisfaction des exigences des clients et donneurs d'ordre étrangers,
- Attraction des investisseurs étrangers,
- Satisfaction des actionnaires et/ou l'amélioration des parts de marchés.

[10] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF
[11] Source : Pacte Mondial Tunisie (http://www.pactemondialtunisie.org)

Malgré ces avantages, les données relatives à l'année 2012 montrent que seulement une dizaine d'entreprises ont maintenu leur engagement au pacte mondial, et ce, malgré la publication en 2010 de la norme ISO 26000[12] qui s'est présentée come un élément positif de clarification du concept et a permis le renforcement du dispositif de standardisation de la RSE. Cette norme définit la RSE comme l'expression de la volonté d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les décisions de l'entreprise, d'en mesurer les progrès, de s'impliquer de façon transparente et de contribuer au développement durable. En intégrant à ses objectifs le développement durable, l'entreprise finit par avoir une responsabilité illimitée de par les innombrables responsabilités économique, sociale, et environnementale auxquelles elle est confrontée (Joras et al, 2002).

En fait, l'abandon des entreprises du pacte mondial peut être expliqué par :
- L'absence de communication concernant la RSE et ses avantages (Duong Quynh, 2005),
- La présence de certaines difficultés entravant la mise en œuvre de la RSE (Gnanzou, 2005),
- L'absence de structures et de mécanismes d'assistance technique,
- Etc.

En effet, l'état actuel montre que les actions RSE réalisées sont de deux sortes :
- Actions écologiques (gestion de déchets, maîtrise d'énergie, économie d'eau, etc.)[13] (Igalens et Gond, 2003),
- Actions GRH (médecine de travail, création de fonds social, etc.) (Tessier et Schwarzer, 2013).

- **La société civile**

Les principaux acteurs de la société civile impliqués dans la RSE sont :
- L'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT) est la centrale syndicale qui s'est le plus engagée dans la RSE depuis le lancement du pacte mondial en 2005. L'UGTT a réalisé que la RSE est totalement compatible avec l'action syndicale et qu'elle pouvait favoriser le dialogue social dans le monde du travail[14].
- L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), ayant pour mission la défense des intérêts du patronat, s'est engagée également dans le programme du pacte mondial[15].
- La Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONECT)[16] est une nouvelle organisation syndicale regroupant des PME. Elle défend les intérêts de ses affiliés, organise des conférences d'ordre socioéconomique et essaye de vulgariser le concept de la RSE à travers son projet d'instauration d'un label RSE.

- **Les institutions gouvernementales**

Dans le contexte actuel, le ministère chargé de la gouvernance et de la lutte contre la corruption constitue l'acteur clef de la RSE. Cependant, d'autres ministères ayant pour mission la promotion des principes de la RSE s'ajoutent :

12 http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf
13 La RSE : Une opportunité à saisir pour les PME. Guide de bonnes pratiques pour les PME. (http://www.rsetunisie.com/images/etude/RSE%20-%20CGPME.pdf)
14 www.ugtt.org.tn
15 http://www.utica.org.tn/
16 www.conect.org.tn

- Le ministère de l'industrie et des PME s'intéresse à la RSE sous le volet visibilité et amélioration de l'image des entreprises tunisiennes pour un meilleur positionnement sur les marchés à l'export.
- Le ministère de l'environnement s'intéresse à la RSE à travers le volet environnemental.
- Le ministère des affaires sociales qui a été le premier à avoir lancé un programme de promotion de la RSE en Tunisie en 2005.

En plus, au niveau des institutions du gouvernement, deux acteurs de développement offrent actuellement des programmes d'activités liés à la mise en œuvre des principes et des instruments de la RSE qui sont :

- Le Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis (CITET) qui a lancé en mars 2012, en collaboration avec la coopération allemande, un programme de promotion de la RSE ;
- L'Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI) qui a signé en novembre 2010 une convention avec l'Organisation Internationale de Standardisation (ISO) pour un programme de promotion de la norme ISO 26000 en Tunisie.

➢ **Les organisations de la coopération internationale**

Plusieurs initiatives de coopération dans le domaine de la RSE sont mise en œuvre. Nous citons :

- L'ONUDI : elle a mis en place une action RSE dans le cadre d'une coopération avec HP (programme LIFE)[17].
- La coopération allemande : la GIZ appuie la promotion de la RSE auprès de plusieurs programmes[18].
- La coopération suédoise : La Suède finance un programme pour la promotion de la norme ISO 26000, et ce, avec l'INNORPI[19].

3. Méthodologie de la recherche

Étant donné la nature purement exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative avec une démarche inductive. En fait, le contexte tunisien connait actuellement des changements fondamentaux sur tous les plans. Il s'agit d'une phase transitoire dans laquelle il serait intéressant d'explorer les phénomènes qui sont considérés auparavant comme des atouts indiscutables de la sphère socioéconomique telle que la RSE.

Cette étude permettra d'explorer les facteurs déterminants la RSE dans le contexte tunisien post-révolution. Pour approfondir notre recherche, et assurer la diversité et la pluralité des informations, nous avons jugé intéressant de s'adresser à deux responsables appartenant à deux différentes structures qui sont l'UTICA et l'UGTT (la présentation a été effectuée au niveau de la section précédente). En fait, ces deux grandes organisations nationales sont les plus représentatives des employeurs et des travailleurs salariés. Elles constituent une force de pression et un mouvement d'opinions en vue du respect effectif des valeurs de la RSE et de leur mise en œuvre. Conscient du fait que la RSE est désormais un sujet d'une grande actualité, le recours à l'UGTT et l'UTICA, considérées comme deux grandes organisations fortement impliquées dans le monde de l'entreprise, nous permet d'explorer convenablement les déterminants RSE.

[17] http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/HPLIFE.asp
[18] http://www.utica.org.tn/website/detail_article2012.php?art_id=1274
[19] http://www.iso.org/iso/fr/iso_26000_project_overview.pdf

La collecte des données a été réalisée par des entretiens individuels semi directifs centrés d'une durée moyenne d'une heure trente minutes. L'entretien semi directif centré est un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche en l'influençant très peu et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité (Roussel et Wacheux, 2005). Le guide d'entretien se structurait autour des questions liées aux facteurs déterminants la responsabilité sociétale de l'entreprise tunisienne dans le contexte post-révolution.
Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Elles ont été enregistrées, retranscrites dans leur intégralité et sont présentées sous forme de verbatim. Ces verbatim ont subi par la suite un codage thématique selon les facteurs déterminants la RSE. Ils ont été intégrés à des matrices informateurs/variables (Miles et Huberman, 2003).

4. Les résultats de la recherche

Actuellement, les entreprises sont soumises à des contraintes majeures (économiques, sociales et environnementales) qui poussent les entreprises à définir une stratégie RSE. Les tensions économiques causées par l'accentuation de la concurrence, les pressions sociales, la conscience des parties prenantes de l'importance de la protection de l'environnement, etc. constituent autant d'éléments qui donnent à la RSE une importance majeur dans les stratégies des entreprises, voire du pays. À ce propos, les résultats de notre recherche montrent que les facteurs déterminants la RSE en Tunisie sont d'ordre politique, économique, social et écologique.

4.1. Les facteurs politiques

Depuis septembre 2005, la Tunisie a confirmé l'importance qu'elle accorde à l'engagement des entreprises sur la voie de la RSE à travers le lancement du pacte mondial des Nations Unis. Le lancement de ce pacte, le programme de mise à niveau et l'incitation à la certification dans les normes internationales s'inscrivent dans une série d'initiatives ayant pour objectif de stimuler et favoriser la compétitivité des entreprises qui se voient désormais dans une concurrence de plus en plus acharnée surtout après l'adhésion de la Tunisie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne (UE). Le responsable de l'UTICA explique :
« L'initiative du pacte mondial apparaît comme un cadre propice pour amener les entreprises tunisiennes à adopter la politique de la RSE. En effet, ce pacte comporte des principes qui visent la protection des droits de l'Homme, des droits fondamentaux au travail, de l'environnement et la lutte contre la corruption. Il s'agit de principes auxquels les entreprises adhèrent et s'engagent volontairement à les mettre en œuvre afin de minimiser les risques sociaux et environnementaux pouvant influencer défavorablement leurs activités ».
Afin d'assurer une meilleure mise en œuvre des composantes de la RSE, plusieurs textes législatifs et réglementaires ont été mis en place. Selon le responsable de l'UGTT :
« Ces textes sont importants en matière de RSE. Ils ont pour objectifs d'organiser les relations du travail, protéger la santé des salariés, promouvoir le respect des droits humains, protéger l'environnement, etc. Dans ce cadre, la Tunisie a apporté les corrections nécessaires en vue d'adapter sa législation par la ratification des

conventions internationales les plus adéquates, et ce, dans le but d'instaurer un cadre propice à la mise en œuvre de la RSE ».
Le responsable de l'UTICA ajoute :
« Une mesure récente mérite d'être signalée. Il s'agit d'une convention signée le 17/07/2012 entre le ministre chargé de la gouvernance et l'INNORPI en vue d'instaurer les mécanismes de la gouvernance à travers des normes relatives à la démarche qualité et à la responsabilité sociétale dans les secteurs public et privé. La convention prévoit notamment la nécessité pour les entreprises à la fois publiques et privés de prendre en considération les attentes de la société lors de la prise de leurs décisions et l'élaboration de leurs stratégies de croissance ».

4.2. Les facteurs sociaux

Selon les données de l'Institut National de la Statistique[20], la structure de la population tunisienne se présente comme suit :
Figure 2 : Répartition de la population par genre (2011)

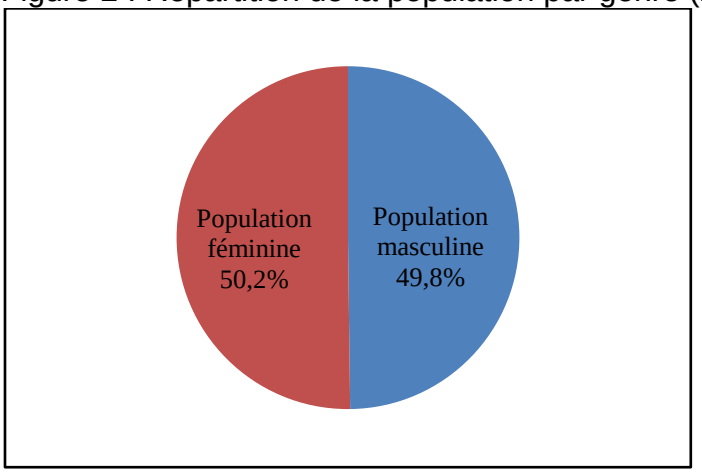
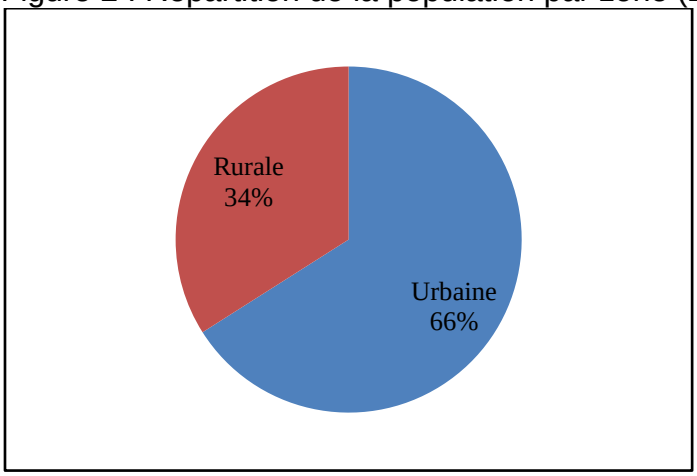


Figure 2 : Répartition de la population par zone (2011)21

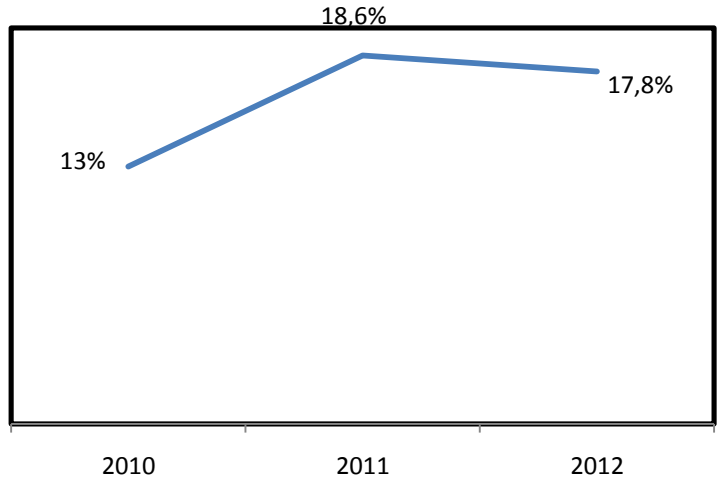


Il est à noter que la tranche urbaine est plus exigeante par rapport au niveau de vie et aux demandes sociales.
En mois de mars 2012, 28,5% de la population se situe dans la tranche d'âge comprise entre 15 et 29 ans (la tranche qui comprend les apprentis du dispositif de

[20] http://www.ins.nat.tn
[21] Ibid.

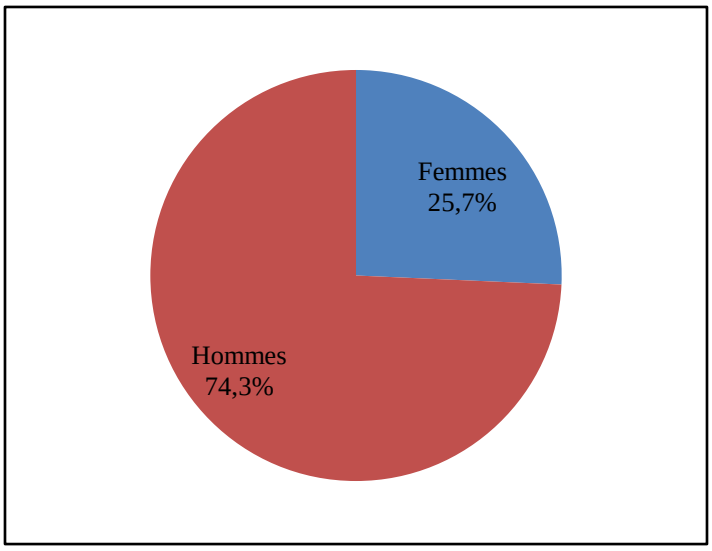
formation professionnelle et les nouveaux diplômés de l'université) et 38% entre 30 et 59 ans (la tranche potentiellement active de la population)[22].

Figure 3 : Le taux de chômage en Tunisie



Le taux de chômage a baissé en 2012 grâce à la création de plus de 70000 emplois durant les 10 premiers mois de 2012[23].

Figure 4 : Le taux d'activité selon le genre



« Depuis le déclenchement de la révolution, les principales revendications qui ont abouti au renversement du régime politique le 14 janvier 2011 font appel au droit à l'emploi, à des conditions de vie digne, etc. », réclame le responsable de l'UGTT.
La révolution a révélé bon nombre de conflits sociaux et une certaine dégradation des relations du travail au sein des entreprises. Le responsable de l'UGTT ajoute :

[22] Ibid.
[23] Ibid.

« … C'est vrai qu'il y a eu un blocage de travail dans certaines usines pendant des mois, mais ceci s'est déroulé surtout pour réclamer aux entreprises concernées des réparations pour les dommages subis par la pollution résultant de leurs activités, et dans d'autres cas on trouve des entreprises qui ont failli à leurs obligations sociales du fait qu'elles n'ont pas contribué au développement local et à l'emploi des jeunes chômeurs des régions concernées et qui sont généralement considérées comme défavorisées ».

En contribuant à la lutte contre les discriminations et les exclusions, la diversité permet à l'entreprise d'adopter une attitude citoyenne qu'on rattachera à l'exercice de sa RSE (Garner-Moyer, 2006). La notion de diversité renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui contribuent à la construction de la personnalité des individus et de leurs attentes. En effet, l'interface et l'interaction entreprise/société sont conçues comme deux sous-systèmes dont les objectifs doivent idéalement s'intégrer à long terme (Gond, Igalens 2012).

Le responsable de l'UGTT stipule :
« Dans certains cas, les blocages ont été provoqués par les citoyens et non pas par les salariés. Ces citoyens demandent à être employés ou à être indemnisés des préjudices occasionnés par les activités polluantes des entreprises ».
Ces réclamations montrent que les revendications sociales mettent en évidence la perception qu'ont les propres salariés ainsi que les citoyens de la RSE. Ainsi, nous constatons que le contexte social tunisien post-révolution comporte des éléments incitatifs à la prise de conscience par les entreprises tunisiennes de l'importance d'un comportement et d'une gestion socialement responsable pour la prospérité de l'entreprise, sa pérennité et surtout sa croissance.

4.3. Les facteurs économiques

Le tissu des entreprises tunisiennes est constitué essentiellement par des PME œuvrant dans les différents secteurs d'activités. Les échanges commerciaux à l'étranger se font essentiellement avec l'UE (IEQ, 2012). À ce propos, écoutons les dires du responsable de l'UTICA :
« L'économie tunisienne s'appuie de plus en plus sur les secteurs tertiaire et industriel qui constituent une cible de la RSE. Ce concept pourrait bel et bien améliorer la situation des entreprises exportatrices tunisiennes sur les marchés internationaux qui exigent de plus en plus les principes de la RSE ».
Il est communément admis que le contexte post-révolution est marqué par le ralentissement de la production, de l'investissement, des exportations et par la présence de multitude de conflits sociaux (grèves, négociations des augmentations salariales, etc.) ce qui impose l'importance de la mise en place des principes de la RSE. Le responsable de l'UTICA explique :
« La productivité des entreprises tunisiennes, déjà faible avant la révolution, est confrontée aux défis de l'augmentation des arrêts de travail et des conflits sociaux ce qui peut aggraver la situation. L'effet de la baisse de la productivité est immédiat surtout avec la hausse continue des prix, la baisse du taux de croissance et l'augmentation du taux de chômage ».

Certes, la perception de la RSE varie d'une entreprise à une autre. Ceci explique les comportements différents des entreprises en matière de RSE. Selon le responsable de l'UGTT :

« Les chefs d'entreprises s'intéressent surtout au rapport coût/bénéfice lorsqu'ils envisagent de s'engager dans la RSE. En fait, la perception de la RSE est d'abord économique, puis sociale, juste pour être conforme à la réglementation en vigueur, et enfin environnementale, et ce, en fonction des incitations mises en place. Ceci s'explique, entre autres, par la vision des chefs d'entreprises qui se situe dans la recherche de bénéfice à court terme. Ces derniers sont généralement convaincus de l'importance de la RSE, mais ils craignent le coût financier de sa mise en œuvre. C'est pour cette raison qu'ils demandent d'être assistés techniquement et financièrement dans ce domaine ». Ceci est prouvé par Gond et d'Igalens (2012) qui définissent la RSE comme un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société.

De sa part, le responsable de l'UTICA avance que :
« En fait, la stratégie de l'UTICA vise à instaurer la culture du développement durable au sein des entreprises tunisiennes. Elle cherche toujours à sensibiliser et mobiliser les entreprises en faveur de la RSE. La motivation d'une entreprise impliquée dans cette démarche est de veiller au développement des personnes, protéger leur santé et créer les conditions environnementales favorables à une bonne qualité de vie. Ainsi, l'entreprise doit savoir détecter les avantages qu'elle puisse tirer de son engagement en matière de RSE ». Selon Joras et al. (2002), c'est la société civile qui peut (ou devrait) soutenir la stratégie nationale en faveur du développement durable, en respectant les modes durables de production, de consommation, de transport et d'urbanisation, la capacité des écosystèmes, en prévenant la pollution et en préservant les chances des générations futures.

4.4. Les facteurs écologiques
Selon le responsable de l'UTICA :
« Les revendications de la population après le 14 janvier ont été souvent à cause de la situation écologique dans certaines régions. En effet, la pollution et la dégradation de l'environnement constituent des problèmes majeurs auxquels les citoyens sont devenus de plus en plus exigeants. Ces derniers ne cessent de s'inquiéter sur la situation de l'environnement et aux impacts résultant des activités des entreprises ».
À ce propos, nous pouvons dire que les revendications grandissantes constituent à la fois une pression sur l'entreprise et un élément positif de conscience du citoyen comme partie prenante de la RSE. C'est pourquoi les entreprises s'inscrivant dans la RSE optent pour la mise en place des initiatives en faveur de l'environnement qui peuvent se manifester à travers différents leviers[24] :
- La mise en place d'une politique d'économie d'énergie, d'eau ou d'autres ressources naturelles,
- Le traitement des déchets,
- Le recyclage,
- L'achat de matières recyclées,
- La diminution progressive de l'utilisation ou de la production de substances dangereuses,
- L'utilisation d'énergies renouvelables,
- L'intégration de l'impact environnemental dans le processus de production,

[24] La RSE : Une opportunité à saisir pour les PME. Guide de bonnes pratiques pour les PME. (http://www.rsetunisie.com/images/etude/RSE%20-%20CGPME.pdf)

- L'utilisation d'appareils ou de véhicules éco-énergétiques,
- L'adhésion à un réseau local d'entreprises « vertes »,
- Etc.

Conclusion

Avant la révolution, la Tunisie a enregistré des résultats encourageants en matière de RSE (adoption des conventions internationales de droits de l'Homme (comme l'ont souligné d'Igalens et Mancy (2005), disposition d'un code de travail assez avancé, élaboration d'un cadre juridique de la protection de l'environnement, etc.). Actuellement, dans le contexte post-révolution, le pays est en train de vivre des mutations fréquentes et des changements profonds sur le plan politique, économique et social.

Ainsi, et afin de répondre aux attentes de la population qui s'est revendiquée pour des valeurs nobles liées principalement à l'équité, la dignité, la liberté, etc., instaurer et appliquer convenablement les droits de l'Homme, lutter contre le chômage, la discrimination régionale, etc., le gouvernement et les acteurs politiques, économiques et sociaux sont appelés à tenir compte de ces mutations et de ces attentes et à les intégrer dans leurs politiques, stratégies et comportements, ce qui ouvre de nouvelles perspectives pour la RSE. Désormais, l'équité constitue un des enjeux capitaux de l'entreprise (Peretti, 2004). Selon l'auteur, l'équité regroupe trois composantes essentielles : l'équité interne c'est-à-dire entre employés de la même entreprise, l'équité externe vis-à-vis des employés d'autres entreprises ou sur le marché de travail et, finalement, l'équité avec soi vis-à-vis de ses compétences, ambitions, motivation, etc.

Nonobstant, et malgré les efforts consentis, l'engagement des entreprises pour la mise en œuvre de la RSE a connu une diminution remarquable ces dernières années. Il s'avère que la perception de la RSE par l'entreprise est plutôt partielle et différenciée et répond davantage à des préoccupations immédiates que d'une vision à long terme.

À l'origine, la notion de la RSE a été introduite en Tunisie suite à une initiative gouvernementale avec l'appui de la coopération internationale. Il s'agit d'un choix politique s'inscrivant dans un contexte de mondialisation incessante, et notamment dans un objectif d'amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes qui se trouvent de plus en plus confrontées à une concurrence rude aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

En outre, l'entreprise est soumise à une plus forte pression à la fois des salariés et de la population locale pour l'inciter à prendre en considération leurs préoccupations. Dans cette perspective, la communication serait d'une grande importance et gagnerait par conséquent à être régulière, continue, globale, mais aussi et surtout diversifiée pour répondre aux besoins et aux attentes des cibles. En plus, elle doit être réalisée dans le cadre d'une stratégie globale destinée à faire connaitre l'importance des principes de la RSE non seulement pour l'entreprise en vue d'améliorer sa maîtrise des risques et des conditions de sa pérennité, mais aussi pour la société en général afin de contribuer à la préservation de la cohésion sociale et au développement durable.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les problèmes de développement qui ont été révélés par la révolution du 14 janvier 2011 doivent être résolus catégoriquement afin de répondre aux attentes et aux exigences du peuple tunisien, et ce, à travers la mise en place d'une bonne gouvernance aussi bien à l'échelle

nationale, au niveau régional et qu'à celui de l'entreprise, qui se trouve, dans un contexte post-révolution, appelée à adopter une gestion socialement responsable afin de réaliser une coexistence bénéfique avec toutes les parties prenantes et passer par la suite à une logique gagnant-gagnant.

Bibliographie

ATTARÇA, M., ET JACQUOT, T. (2005). La représentation de la responsabilité sociale les entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

BELGASMI, J. (2009). Étude exploratoire du marché de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise en Tunisie. Rapport Intermédiaire, N°2. (Disponible via le lien suivant : http://www.rsetunisie.com/images/etude/rapport%20enqu%C3%AAte_080609.pdf)

BEN ABDELKARIM, M. (2013). L'influence de la RSE interne sur l'engagement affectif des employés dans le secteur des hautes technologies en Tunisie : une approche par la théorie de l'échange social. 10ème Congrès de l'ADERSE. Brest, mars, 28-29.

BOWEN, H.R. (1953). Social Responsibilities of the businessman. New York: Harper & Brothers.

Commission Européenne. (2011). Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. 681 final, Brussels, October, 25. (Disponible via le lien suivant : http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF)

IGALENS J. ET MANCY F. (2005). Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la grande distribution. In J.M. Peretti, Tous reconnus (pp. 347-359). Éditions d'Organisation.

IGALENS, J., ET GOND, J.P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, Vol.50, 111-130.

DUONG-QUYNH, L. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? Communication et organisation, N°26.

FREEMAN, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

FREEMAN, R.E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review, Vol.24, N°2, 233-236.

GARNER-MOYER, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. Management et Avenir, N°7, 23-42.

GNANZOU, D. (2005). Mise en œuvre opérationnelle de la RSE : Une étude descriptive et comparative des pratiques de deux entreprises industrielles en Côte d'Ivoire, PVD. Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne, 11-05.

GOND, J.P., et IGALENS, J. (2012). La responsabilité sociale de l'entreprise (3ème Édition). Paris : PUF.

GOND, J.P., ET MULLENBACH-SERVAYRE, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, N°205, 93-116.

GRIMAND, A., et VANDANGEON-DERUMEZ, I. (2010). Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. XXIème Congrès AGRH, novembre, 17-19.

IEQ. (2012). « L'intégration de la Tunisie : caractéristiques des échanges extérieurs ». Mars. (Disponible via le lien suivant : http://www.ieq.nat.tn/upload/files/Notes%20et%20analyses/integration%20echanges%20exterieurs-F.pdf)
JORAS, M., IGALENS, J., ET MANCY, F. (2002). La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel. Éditions d'Organisation.
MILES, M.B., ET HUBERMAN, M.A. (2003). Analyse des données qualitatives (2ème Édition). Paris : De Boeck.
PERETTI, J.M. (1999). Performance et globalisation. Personnel - ANDCP, N°397, 71-74.
PERETTI, J.M. (2004). Les clefs de l'équité dans l'entreprise. Éditions d'Organisation.
PERSAIS, E. (2006). Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale. RECMA, (302), 14-39.
ROUSSEL, P., et WACHEUX, F. (2005). Management des ressources humaines. Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales. Bruxelles : De Boeck.
TESSIER, L., et SCHWARZER, H. (2013). Extension de la sécurité sociale et responsabilité sociale des entreprises multinationales : étude exploratoire (1ère Édition). ESS, Document N°35, Organisation Internationale du Travail. (Disponible via le lien suivant : http://www.ilo.org)

Web graphie

http://www.citet.nat.tn
http://www.environnement.gov.tn
http://www.ilo.org
http://www.innorpi.tn
http://www.ins.nat.tn
http://www.iso.org
http://www.pactemondialtunisie.org
http://www.rsetunisie.com
http://www.social.gov.tn
http://www.tunisieindustrie.gov.tn

RESOUDRE SIX FACETTES DE PROBLEMES AU SEIN DE PME CHINOISES POUR AMELIORER LA MOTIVATION DU SALARIE CHINOIS

Yufei AN
Past Doctorant
CNAM Paris
anyufei1971@hotmail.com

1. Les méthodes de recherche.

Notre objectif ici est de comprendre, grâce à un modèle théorique, les entreprises qui ont pour enjeu l'augmentation de performance pour raison de compétitivité et le rôle joué en matière par la motivation des salariés. Grâce à une partie empirique nous chercherons les principaux problèmes (éléments) qui influencent le lieu de travail et vérifierons les solutions. Pour simplifier, nous supposerons que l'impact propre à productivité sur le niveau de production de l'entreprise ne dépend que de l'état de motivation des salariés. Selon la théorie, nous supposons la logique de relation est : besoins – motivation – satisfaction – performance – compétitivité.

Les méthodes de cette recherche sont revue systématique de la littérature scientifique, focus groupes et entretiens individuels, sources des données et champ d'étude et le traitement des données. Les instruments de mesure sont les questionnaires, les sondages, les interviews, les groupes de discussion et les entretiens semi-dirigés. À partir des revues scientifiques et littéraires (académique et professionnelle), relatives au contexte de la Chine, à l'étude de l'emploi, nous chercherons à apporter des éclairages, comprendre les enjeux, et pointer les voies de solution possibles en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) visant à réduire les écarts actuels constatés entre réflexions théoriques et mises en application empiriques. Un questionnaire révèle un ensemble de circonstances dans lesquelles les salariés se trouvent actuellement. Conformément à notre sujet de recherche, d'après la demande de la théorie que nous allons utiliser et les résultats que nous voulons obtenir, l'orientation de professeurs et la taille de l'entreprise, dans cet article, nous allons choisir 200 salariés (dans une même entreprise) comme échantillon d'analyse. Pour traiter des données, nous allons utiliser la méthode de la régression linéaire multiple (statistique de la régression) avec Excel 2007 et le logiciel de STATGRAPHICS Centurion XVI.I.

2. Comment intervenir la motivation.

Afin que l'entreprise puisse développer la motivation du salarié, il est nécessaire qu'elle sache comment cette dernière fonctionner, quel est son principe, et comment intervenir. Il est donc indispensable de se référer à la théorie. Parallèlement, ces sujets ont engendré de nombreuses recherches théoriques. En expliquant *le pourquoi du travail humain*, depuis plus d'un demi-siècle, psychologues, sociologues, psychanalystes, se sont essayés à produire des théories de la motivation. Les diverses théories révèlent que les la motivation est liée à un processus qui conduit les individus à déployer les efforts. Ce processus articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles de travail, mises en relation dynamique, et, enfin, qui engendre la performance au travail. L'individu, grâce à ces efforts conjugués, s'engouffre dans des voies et déploie des moyens qui lui permettront

d'exécuter ses volontés. La motivation est donc endogène, et découle de la personnalité de la personne. Comme la motivation n'est pas un processus stable (elle est sans cesse remise en question), ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'une organisation adéquate ou d'un bon management, nous pouvons, dans un sens large, considérer qu'elle est la conséquence du travail et de son contexte. Plus concrètement, elle est la résultante de l'organisation, de contraintes économiques, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs, les caractéristiques personnelles, le statut social et les aspirations de l'individu. Alors, avec des méthodes appropriées, le gestionnaire peut susciter la motivation du salarié. Cependant, motiver un salarié est un programme stratégique. Afin de donner des stratégies précises et concrètes, il est primordial d'associer les approches pratiques les théories.

3. Les approches théoriques (la taxinomie de Ruth Kanfer (1990) et sa révélation).

Bien que les multiples ouvrages proposent de nombreuses « méthodes » au management pour motiver, du fait de la complexité de la motivation, chaque modèle a ses limites (ils sont partiels et insuffisants). En effet, il ne s'intéresse qu'à une facette de la motivation d'une part, et qu'il cherche à combler les lacunes des autres. Très peu de théories proposent une définition exhaustive de la motivation ainsi qu'une pratique. Depuis les travaux (la taxinomie des théories de la motivation) de Campbell et al. (1970), les théories de la motivation sont regroupées en deux catégories: les théories de contenu et les théories de processus. Ces travaux ont montré qu'aucune théorie ne permet d'expliquer à elle seule la complexité du processus de motivation, et que l'ensemble des théories peut constituer un véritable système de la motivation. Cependant, la taxinomie de Campbell et al. (1970) est devenue trop exiguë pour contenir toutes les théories, et trop rigide pour classer certaines d'entre elles. Dans certains cas, la consultation de multiples ouvrages portant sur le sujet montre aussi un paradoxe. C'est pourquoi, elle a connu de nombreux amendements. L'apparition des modèles intégrateurs de la motivation au travail est la conséquence de tout cala. En raison de la réelle complémentarité des théoriciens, ces modèles ont pour vocation de relier les théories de la motivation, autrefois développées dans des contextes déterminés, sans objectif d'explication globalisante de l'homme au travail. Pour pouvoir être complétées par des approches comportementales plus élaborées, en clarifiant et regroupant le concept multiforme et en parvenant à articuler les principales théories de la motivation au travail, ces modèles permettent de bien comprendre de quoi on parle vraiment et d'éviter de « simplifier » le concept de chaque théorie et de le réduire à quelques schémas et paradoxes.

Parmi les modèles intégrateurs, la taxinomie de Kanfer (1990) parcourt les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail qui conviennent plus au principe de la motivation. Elles orientent l'analyse de la motivation au travail vers la volonté de bien faire. Les deux variables sont la volition et la performance qui encadrent le potentiel de la motivation. En amont, la volition se manifeste par la décision d'agir. En aval, la performance résulte du processus motivationnel qui découle plus largement du travail bien fait, mais pas au sens exclusif de rendement. Notre recherche base donc sur la Taxinomie de Kanfer (1990). Elle regroupe les dernières avancées des théories en trois groupes, selon qu'elles portent sur les champs: (1) des besoins - mobiles - valeurs ; (2) du choix

cognitif ; (3) de l'autorégulation - métacognition. Chaque groupe conclut plusieurs théories.

Parmi ces trois groupes théoriques, la première famille théorique (les théories des besoins, mobiles, valeurs) reste indispensable pour comprendre le déclenchement ou non des comportements et pour trouver les principaux facteurs de la motivation. En axant les recherches sur l'étude des besoins et des valeurs des individus, les deux autres familles théoriques lui reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, de la volition, des dispositions et des caractéristiques instrumentales du contexte de travail. Pour ce faire, les théories de l'évaluation cognitive (le deuxième paradigme) instaurent la responsabilité des dirigeants, dont les décisions et les pratiques sont déployées par la direction des ressources humaines. Viser à creuser, la troisième famille théorique (les théories de l'autorégulation-métacognition) met en avant l'importance du contexte de travail afin d'expliquer l'influence des valeurs et des croyances collectives, de la culture de l'organisation sur les comportements individuels. Les modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990) nous indiquent qu'il existe trois déterminants essentiels à la motivation : le climat de travail, la configuration des emplois et l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels.

4. Les approches de pratiques (la possibilité d'utiliser la théorie motivation dans le terrain de la Chine).

La ‘‘Gestion des Ressources Humaines’’ est une spécialisation récente dans la formation universitaire chinoise. En effet, les théories de ‘‘management en ressources humaines’’ occidentales ont été introduites en Chine dans les années 1990. Depuis que la GRH est introduite en Chine, les gestionnaires chinois ont trouvé un nouveau système, bien différent et, en même temps, bien plus scientifique l'ancien. Actuellement, dans plus part des entreprises, surtout dans les grandes, la GRH est bien utilisée. Pour nous assurer que la GRH et la théorie de la motivation s'adaptent bien au contexte de la Chine, nous avons visité beaucoup d'entreprises chinoises, et consulté beaucoup de professeurs et d'experts chinois de ce domaine. D'après la recherche et les pratiques en Chine, nous pouvons conformer que le principe de la théorie de la motivation et que son utilisation s'adoptent et fonctionnent bien en Chine. Nous constatons que la gestion au sein des grandes entreprises a bien intégrée la Gestion des Ressources Humaines, et, ce, surtout dans la gestion de la motivation au travail. Par conséquent, plus elles adaptent la théorie de la GRH, plus leur performance est meilleure. Plus la gestion est axée sur les personnes, plus la motivation des salariés est élevée. Plus elles utilisent le principe de la motivation, plus leurs salariés sont motivés. Et, vice versa. Pour la PME chinoise, notamment, il existe beaucoup de problèmes dans leur gestion. Par conséquent, l'espérance de vie moyenne des PME chinoises n'est que de 2,5 ans. Selon des articles (par exemple, Free Papers Download Center 2012-11-23), plus l'entreprise est grande, plus l'espérance de vie est longue (par rapport à l'espérance de vie moyenne des entreprises américaines et européennes éloignés de 40 ans, celle des PME chinoises n'est que de 2,5 ans). Nous trouvons qu'au sein de PME, la méthode de GRH n'est pas encore totalement touchée. Le gestionnaire utilise des méthodes qui suivent l'ancien système de l'administration chinoise (le système de gestion du personnel). Ce dernier revient au contrôle du système politique, son fonctionnement s'opère par décret, le moyen principal de management repose sur le contrôle du personnel. Il s'avère simple et non science qui ne peut pas satisfaire les valeurs et

les attentes des salariés. Par conséquence, le salarié manque de "sentiment d'appartenance" et de motivation.

5. Nos Pratiques sociales.

Afin d'établir des stratégies motivationnelles pour l'entreprise chinoise, il est nécessaire de définir les problèmes auxquels elle est confrontée, ainsi que les facteurs clés qui influencent la motivation du salarié chinois. Pour ce faire, nous avons visité plus de 30 entreprises chinoises, y compris celle de grande entreprise (par exemple: Qingdao Haier Co., Ltd, Sichuan Changhong Electric Co., Ltd, TCL Corporation, Gd Midea Holding Co., Ltd, Wuxi Little Swan Co., Ltd, Shaanxi Qinchuan Machinery development Co., Ltd, Baoji Titanium Industry Co., Ltd, Shaanxi Baoguang Vacuum Electronic Apparatus Co., Ltd, Shaanxi Fenghuo Electronics Co., Ltd, Baoji North Lighting Industrial (Group) & Co, Ltd, Baoji Huamei Industry & Trade Co., Ltd, etc.). Nous avons demandé aussi, sur ce sujet, les conseils des experts chinois. Selon ces expériences, les conseils d'experts chinois et conformément aux théories de la motivation, nous retirons six problèmes principaux qui influencent fortement sur la motivation du salarié chinois. En concernant la théorie de la motivation, ces problèmes sont : 1. la condition physiologique du travail ; 2. le contexte (la condition psychologique) du travail ; 3. Les caractéristiques de l'emploi ; 4. L'utilisation des capacités (un travail plus intéressant); 5. La valeur subjective des buts et de ses attentes (la fixation des objectifs dans l'organisation) et 6. L'organisation du travail.

En fait, il existe beaucoup d'éléments qui influencent la motivation du salarié. En tenant compte du contexte de l'entreprise chinoise et conformément à la taxinomie de Kanfer (1990), nous avons sélectionné plusieurs petits éléments qui reflètent, décrivent et influencent chaque aspecte de ces facteurs. Afin de vérifier l'efficacité de ces facteurs et de nous assurer qu'ils reflètent bien la réalité du terrain, ainsi que pour chercher, trouver et vérifier leur applicabilité dans la pratique, nous devons les confronter au terrain. Pour ce fait, nous choisissons d'employer la méthode du questionnaire que nous appliquerons deux fois dans la même entreprise. La première fois, nous examinerons les éléments (ou les problèmes que nous avons trouvés dans la pratique sociale). A partir des réponses que nous obtiendrons, nous proposerons à l'entreprise nos solutions (selon la théorie et les conseils d'expert), ainsi que des méthodes concrètes, afin de susciter la motivation de ses salariés. Dans une seconde enquête, étudierons les effets de nos préconisations sur cette dernière.

5.1. Les questionnaires.

Avant de construire nos questionnaires, nous avons consulté beaucoup de questionnaires existants. Pour éviter le biais (déviation) et le point de vue unilatéral de la compréhension personnelle, nos questionnaires sont constitués de questions générales qui viennent essentiellement des théories ou de questionnaires préalablement existants (y compris en Chine) et qui concernent les six facettes de problèmes. Ainsi, tout le questionnaire correspond à la théorie de la taxinomie de Kanfer (1990). Ce que nous avons retirés des questionnaires préexistants conviennent à nos idées. Nous avons emprunté entièrement un questionnaire préexistants pour estimer les éléments de ‘‘la condition physiologique de travail’’. Tout en nous basant sur des questionnaires préexistants, et en nous adaptant au

contexte de l'entreprise chinoise, nous avons sélectionné, modifié, rajouté et réorganisé les questions avec l'accord de nos professeurs et des experts chinois.

En réfléchissant les six facettes de problèmes, notre questionnaire (en toutes 50 questions) est basé sur la classification de Kanfer (1990). Afin d'évaluer la motivation des salariés, nous retenons deux parties inspirées des six proposées. La première partie évalue la condition physiologique de travail. La deuxième partie, composée de cinq groupes de questions cherche à déterminer les événements motivants. Selon certaines définitions, nous pouvons mesurer la satisfaction en analysant la motivation. Donc, les réponses aux questions sont basées sur la mesure du degré de satisfaction. Les réponses à chaque item se font sur une échelle de type Likert en 5 points allant de 1 (ne correspond pas du tout) à 5 (correspond exactement). (Note : l'échelle de type Likert est une échelle de mesure répandue dans les questionnaires psychométriques. La personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis de l'énoncé ou d'une affirmation). L'échelle renferme cinq choix de réponse qui permettent de nuancer le degré d'accord, soit : 1. Pas du tout d'accord ; 2. Pas d'accord ; 3. Ni en désaccord ni d'accord ; 4. D'accord ; 5. Tout à fait d'accord.

Les informations recueillies sur chacun des éléments du travail servent de base à une évaluation. Au moyen d'un système de cotation, chaque observation est située sur une échelle, allant de 1 « satisfaisant » à 0 « nuisance grave ». L'ensemble des cotations peut être représenté graphiquement par un « profil ».

1 ←	2	3	4	→ 5
Nul	Un peu	Moyen(ne)	Assez bien	Parfait(e)
Pas du tout satisfaisant (e)		Moyen(en)		Satisfaisant(e)
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyen(en)	D'accord	Tout à fait d'accord

5.2. L'application de l'enquête.

L'enquête sur les postes dans l'entreprise industrielle chinoise (PME) a pour objectif de trouver la meilleure façon de gérer la motivation des salariés dans le domaine de la G.R.H. (Par exemple : l'enquête de poste dans la S.A.R.L HUA MEI). Pour rassembler diverses informations de cadrage relatives à la motivation au travail (les éléments qui influencent la motivation), l'outil de l'enquête est un questionnaire. Ce questionnaire peut servir aussi à comprendre quel type de situation influe sur la motivation ou contribue à la satisfaction professionnelle. L'analyse de données nous permet de tirer les facteurs de la motivation (premier enquête) et vérifier nos conseils (deux fois enquêtes).

Des interviews axées sur ces ateliers ont été effectuées auprès des ouvriers et de leurs supérieurs, et 50 questionnaires ont été remplis. Afin de comparer les résultats de nos conseils, nous avons réalisé deux fois des enquêtes auprès des mêmes personnes. Lors de la première enquête (du 28/02/2011 au 28/03/2011), nous avons fourni 216 exemplaires de questionnaire et avons reçu (le 28/03/2011) 200 exemplaires valables (188 salariées et 12 salariés). Pour la deuxième enquête (du 28/02/2012 au 28/03/2012), nous avons fourni 200 exemplaires de questionnaire aux mêmes membres qu'en 2011 et avons reçu (le 28/03/2012) 196 exemples valables

(185 salariées et 11 salariés) (Note : en ce qui concerne les membres de l'enquête de 2011, en 2012, 4 salariés étaient absents, 3 salariés ayant quitté l'entreprise et 1 salarié n'étant pas présent pour cause de maladie). Parmi notre échantillon de 196 salariés interrogés (185 hommes et 11 femmes), la moyenne d'âge est de 37 ans et leur durée de service dans cette entreprise est en moyenne de 6,05 ans. Ces deux enquêtes sont anonymes. Les instruments de mesure sont les questionnaires, les sondages, les interviews, les groupes de discussion et les entretiens semi-dirigés. Les réponses à l'enquête ont été données sur une durée d'un mois. L'intervalle entre les deux enquêtes était d'un an.

Groupe par groupe, après accord du président de l'entreprise l'enquête a été effectuée à la fin du travail dans la salle de conférence, chaque groupe était constitué de 20 salariés et durait 3 heures au cours de la même journée (chaque jour, un groupe). Nous avons passé une heure pour expliquer notre questionnaire, puis avons laissé 2 heures aux employés pour y répondre. En but commun, la direction souhaitait recueillir des données quantitatives sur les attentes et les préoccupations des salariés à propos de leur travail et de la politique générale de l'entreprise, et ce en relation avec leur degré de motivation et de satisfaction. Ainsi, pour donner plus de rigueur et de cohérence à son organisation, l'entreprise s'est engagée dans une démarche qualité et a payé le temps d'enquête aux salariés. (Nous avons offert un petit gâteau et un repas du soir). Afin d'assurer la précision et la véracité des réponses, les salariés interrogés étaient tous des volontaires ayant plus de 2 ans d'ancienneté dans cette entreprise (en raison de leur bonne connaissance de leur climat de travail), soit, 216 salariés interrogés la première fois et 196 la deuxième. De plus, nous leur précisions qu'ils n'étaient pas obligés de répondre, qu'il n'y avait ni de bonnes, ni de mauvaises réponses, que l'analyse des résultats était groupale et non individuelle. Nous n'avons pas utilisé la tromperie, et aucun méfait psychologique n'était à craindre. Nous avons garanti aux salariés que cette enquête ne visait qu'à aider leur GRH à améliorer leur environnement et leur productivité, que toutes les réponses étaient anonymes. (Note : Pour préparer à la deuxième enquête afin de retrouver le même personnel, nous avons noté leurs vrais prénoms et noms sur une autre feuille que j'ai gardée). Après l'enquête, nous avons éliminé les mauvaises. Par exemple, lors de la première enquête, nous avons reçu 216 réponses et éliminé 16 mauvaises réponses. Pour la deuxième enquête, nous avons demandé à 10 salariés interrogés de refaire le questionnaire. Nous avons finalement recueilli tous les questionnaires afin de pouvoir en exploiter les données sous Excel.

6. Six facettes de problèmes de GRH au sein de l'entreprise chinoise.

6.1. La condition physiologique du travail.

Problème : dans plusieurs entreprises chinoises, où les normes des conditions de travail ne font pas encore sens, les règles (les normes) de sécurité ne sont pas claires, l'éducation à la sécurité pour les salariés ne prend pas souvent, l'application des normes n'est pas stricte. Le processus de travail, les normes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail ne sont pas bien respectés. Les outils de sécurité ne sont pas renouvelés. Le travail exige du salarié de rester à un haut niveau de la tension et du stress. Donc, certains salariés n'ont pas l'impression d'avoir une sécurité sur la durabilité de leur poste. Dans plus part des entreprises, et ceci à tous les postes, des mouvements répétitifs de la main ou du bras sont nécessaires. Pour certains postes, il y a des vibrations provoquées par des machines. Dans l'atelier, le

bruit est évident. Dans certains ateliers, en particulier en été, la température fait transpirer les salariés, ce même s'ils ne travaillent pas. Pendant le travail, c'est souvent par eux-mêmes qu'ils doivent résoudre des problèmes imprévus, ils ne peuvent pas recevoir l'aide de collègues. Si leur tâche exige un travail intensif, ils ne disposent pas d'assez de temps pour achever ce travail. De plus, ils n'ont pas souvent d'horaires fixes quotidiens de travail…. La condition de travail n'est pas très bonne, ce qui n'est pas sans conséquence sur la motivation. Selon nous, il s'avère nécessaire d'améliorer les conditions physiques au travail afin, notamment, de diminuer l'insatisfaction et le manque de motivation au travail.

Selon les théories, en améliorant la condition physiologique de travail nous diminuons l'insatisfaction sur la motivation au travail. Notre solution est conforme aux théories des besoins du premier paradigme de la taxinomie de Kanfer (1990) et aux facteurs du contenu du travail (Par exemple, la théorie de MASLOW (1943), le modèle «ERG » d'ALDERFER (1969), la théorie de HERZBERG (1957, 1959, 1971) et la théorie des besoins acquis de McCLELLAND (1961)). Selon la définition de Herzberg (1971), les besoins physiologiques associés aux facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez un individu, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction. Selon Médoc & Isle, « *les aspects matériels (environnement de travail, propreté des locaux, équipements de confort, etc.) sont une « base » qu'il faut absolument prendre en considération : ils sont souvent source d'insatisfaction et de démotivation et peuvent même être une raison de refus d'un emploi*. » (Fiche technique n°7, p.1).

Nous pensons que la motivation émanant de la condition physiologique de travail se manifeste à partir de différents facteurs: amélioration des conditions de travail jugées dangereuses ou pénibles (produits toxiques, substances dangereuses, poussières, bruit, chaleur, etc.); organisation optimale des postes de travail (horaires, temps de travail aménagés, charge de travail, etc.) et des facteurs subjectifs (les pressions émotionnelles et sociales, le sentiment d'incapacité…); la facilité d'utilisation des matériels, etc. Conformément aux besoins physiologiques (ou les besoins inferieurs) du salarié, cette partie de questionnaire cherche à voir si la condition physiologique de travail peut influencer la motivation du salarié et quels sont ses principaux éléments. Ce questionnaire a pour référence l'ouvrage de BECKER, (1999).

6.2. Le contexte (la condition psychologique) du travail.

Problème : actuellement, les salariés chinois s'intéressent beaucoup à l'ambiance au travail. Cependant, dans beaucoup d'entreprises, il n'existe pas d'ambiance de travail chaleureuse et sociale. Les cadres ne font pas confiance à la plupart des membres de l'entreprise, la gestion des salariés s'en tient à leur surveillance. Les relations entre collègues sont polluées par la forte compétition qui règne. La communication, l'encouragement et le soutien au travail sont inexistants, donc, pour les salariés, il n'y a pas d'équilibre entre la vie personnelle, familiale, sociale et la vie professionnelle. Ils ne participent pas souvent aux prises de décision au sein de l'équipe. Leurs conseils sont ignorés par les managers. L'entreprise ou les équipes n'organisent pas souvent d'activités collectives. Donc, les salariés ne se connaissent pas bien, ce qui est non sans conséquence sur la coopération et l'entraide. Bien entendu, tout cela influence négativement le travail. … Tous ce qui n'est pas sans

influence sur la motivation des salariés. Selon nous, la condition psychologique de travail a un impact marquant sur leurs motivations et leur satisfaction.

Selon la théorie, la condition psychologique de travail a un impact marquant sur leur motivation et leur satisfaction. Selon Cuerrier, « *modifier l'environnement peut contribuer à accroître la motivation.* » (2005, p.7). Pour ROUSSEL, « *l'importance du contexte dans le déclenchement, l'orientation et l'intensité des comportements des individus souligne ainsi le rôle déterminant des politiques des ressources humaines des entreprises dans la motivation des employés.* » (2000, p.17). Nous pouvons améliorer le contexte du travail propice à la motivation au travail. Notre solution se fonde sur les théories des besoins (facteurs du contenu du travail) du premier paradigme de la taxinomie de Kanfer (1990) (Par exemple, la théorie de MASLOW (1943), le modèle «ERG» d'ALDERFER (1969), la théorie de HERZBERG (1957, 1959, 1971) et la théorie des besoins acquis de McCLELLAND (1961)). Ainsi, dans le troisième paradigme de la taxinomie de Kanfer (1990), les théories de l'autorégulation - métacognition stipulent que le climat au travail est un déterminant essentiel de la motivation. Elles montrent que les relations entre les salariés et leur encadrement « *sont autant d'éléments qui influencent la motivation et qui dépendent de choix des politiques des ressources humaines*. » (ROUSSEL 2000, p.16). Selon la définition de Herzberg (1971), le contexte du travail concerne les besoins physiologiques de l'individu.

Nous pensons que la motivation demande aux managers de créer une ambiance de travail chaleureuse et motivante pour les salariés. Ils doivent aider l'apprenant à se sentir membre à part entière du service ou de l'équipe, et contribuer à ce que son appartenance à l'entreprise soit reconnue par les autres salariés, maintenir une pression raisonnable dans le management. Le contexte de travail est enfin le vecteur privilégié d'une meilleure communication interne et externe dans l'entreprise. Conformément aux besoins physiologiques (ou les besoins inferieurs) du salarié, cette partie de questionnaire a pour objectif de vérifier si le contexte de travail peut influencer la motivation du salarié et de déterminer quels sont ses principaux éléments.

6.3. Les caractéristiques de l'emploi.

Problème : il semble que dans beaucoup d'entreprises la planification du travail à accomplir ne soit pas bien définie, que les salariés n'aient pas une idée bien précise de leur travail, que le programme de travail ne soit pas clair et que les salariés n'aient pas une idée claire sur leur travail. Ils ne trouveraient pas de sens et de valeur à leur travail. Ils ne bénéficient pas de supervision technique, ni même de *feedback* informatif. Ils n'ont pas reçu régulièrement d'informations pertinentes de la part de leur supérieur hiérarchique en ce qui concerne leur travail. Ils n'ont pas d'autonomie, ne reçoivent pas de considération et n'ont pas la possibilité de choisir ou de modifier l'ordre de leurs tâches, même si cela s'avère nécessaire. Souvent, ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour accomplir correctement leur travail. Leurs suggestions et commentaires ne sont pas toujours considérés et mis en application…. Ce qui influencerait la motivation. Selon nous, les caractéristiques de l'emploi agiraient fortement sur la motivation et la satisfaction au travail. Nous pensons que par la création de liens entre les caractéristiques de l'emploi et le développement des compétences personnelles, les managers peuvent motiver les salariés.

Selon la théorie, les caractéristiques de l'emploi de l'individu peut agir sur la motivation et la satisfaction au travail. Notre solution est fondée sur la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) (les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne). Cette théorie se concentre sur le contenu du travail, se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail. Elle est dans le premier paradigme de Kanfer (1990) sous les théories classiques de la motivation intrinsèque. D'après ROUSSEL, elle « *s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail.*» (2000, p.8). Cette théorie propose une liste de caractéristiques de l'emploi sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation. Cette liste implique cinq aspects : la variété des compétences, l'identité de la tâche, sa signification (le sens de la tâche), l'autonomie et le feed-back (l'information sur le travail effectué). Selon Lévy-Leboyer, « *plus les activités de travail sont complexes et plus elles ont de chances d'être motivantes, par opposition aux tâches parcellaires ou routinières. Ce n'est pas la complexité dans l'absolu, mais le fait de l'accroître qui rend la tâche plus motivante.* » (2004, p.16). Selon AMBERT, « *l'efficacité de ces caractéristiques varie selon des facteurs individuels, intra ou extra organisationnels. C'est pourquoi le choix d'une stratégie doit toujours être précédé par une analyse de la situation.* » (2004, p.7).

Nous pensons donc, que les caractéristiques de l'emploi agiraient fortement sur la motivation et la satisfaction au travail. En faisant appel à des compétences plus nombreuses, les managers peuvent donner un sens et une valeur au travail. Par exemple, par donner aux salariés des tâches plus épanouissantes, plus valorisantes, plus sophistiquées et moins mécaniques, à leur permettent de créer une motivation interne et de déployer davantage de compétences. Ainsi les managers doivent donner plus d'autonomie aux salariés pour l'organisation de leur travail ainsi que pour la prise de certaines décisions. De même, il est nécessaire que sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leur évolution, la communication doit permettre de situer le résultat de leurs efforts et donne une réelle marge d'initiative. Cette partie de questionnaire a pour objectif de vérifier que les caractéristiques de l'emploi peuvent effectivement agir sur la motivation et la satisfaction au travail et de déterminer quels sont les principaux facteurs.

6.4. L'utilisation des capacités (un travail plus intéressant).

Problème : dans beaucoup d'entreprises chinoises, le travail que certains salariés accomplissent ne correspond pas à leurs qualifications et leurs centres d'intérêts. Etant donné qu'ils ne s'efforcent pas d'améliorer leur performance ou d'accomplir des réalisations dont ils seraient fiers. Ils n'ont pas le sentiment d'être valorisés au sein de l'entreprise et ne considèrent pas l'avenir des services qu'ils gèrent avec optimisme en termes d'amélioration et/ou de développement… Ce qui influence la motivation du salarié. Selon nous, un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation autodéterminée. Pour trouver la solution, il faut permettre aux salaries d'être intéressés par leur travail. Or, en fournissant des tâches variables, cela amènera la personne à se sentir compétente et augmentera sa motivation.

Pour Galand et Gillet, « *le fait d'être fortement motivé par des éléments propres à la réalisation d'une activité, comme le plaisir de l'exercer ou la satisfaction du travail bien fait, c'est à dire d'être motivé de façon intrinsèque, est systématiquement associé à des conséquences positives.* » (2004, p.4). Notre solution est fondée sur la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan (1971, 1975, 1985) (être motivé par le fait de se sentir compétent et rendre le travail plus intéressant pour motiver). Ces théories se trouvent dans le premier et le troisième paradigme de la taxinomie de Kanfer (1990). Selon Galand et Gillet, « *un grand nombre de recherches indiquent en effet que plus une personne est motivée de façon intrinsèque (c'est à dire par des éléments propres à la réalisation de son travail plutôt que par les bénéfices extérieurs qu'elle peut en retirer), plus elle persévère (Kroestner & Zuckerman, 1994),* […]. » (2004, p.4).

Nous pensons qu'en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez les individus, les managers peuvent trouver de nombreuses solutions. Par exemple, les pratiques d'autonomie accrue, d'enrichissement des tâches et de polyvalence, de partage des informations et des connaissances, des feedback et des soutiens (techniques et psychologiques), d'encouragement, de formation, de reconnaissance du travail et de la compétence de l'individu, d'*empowerment* et de travail en équipe, etc. Ce questionnaire a pour objectif de vérifier que l'utilisation des capacités (un travail plus intéressant) permet bien au salarié de se sentir compétent et de déterminer quels sont les facteurs attribuables. Cette partie de questionnaire a pour objectif de vérifier que l'utilisation des capacités (un travail plus intéressant) permet bien au salarié de se sentir compétent et de déterminer quels sont les facteurs attribuables.

6.5. La valeur subjective des buts et de ses attentes (la fixation des objectifs dans l'organisation).

Problème : dans certaines entreprises chinoises, les salariés n'ont pas poursuivi un objectif commun et ils n'ont pas été informés des attentes de leur entreprise. Les opportunités de progrès ou de promotion au sein de l'organisation ne correspondent pas à leurs attentes. (Il n'y a pas de situation favorisant la croissance personnelle et professionnelle). Ils n'ont donc pas de réelles chances d'accéder à une promotion. De plus, il n'y a pas de système clair tant pour une évaluation du rendement que pour un développement de carrière dans l'entreprise. Ils n'ont pas reçu régulièrement de marques de reconnaissance pour leur contribution au travail. Beaucoup de salariés n'ont pas l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants…. Ils ne sont pas satisfaits du sentiment d'accomplissement qu'ils retirent de leur travail. Ce qui influence la motivation.

Selon la théorie, la fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; c'est la valeur subjective des buts et de leurs attentes qui favorisent la motivation personnelle. Selon DENJEAN, « *la motivation est identique si le but est élaboré de manière participative ou s'il est imposé et clairement explicité. En d'autres termes, communiquer, vendre un objectif est un minima nécessaire*. » (2006, p.28). Notre solution est basée sur les théories du choix cognitif de Vroom (1964) (motiver en fonction des attentes) et les théories de la fixation des objectifs de Locke (1968) (motiver le salarié en fixant des objectifs). Ces théories se trouvent dans les deuxième et troisième paradigmes de la taxinomie de Kanfer (1990). Selon ROUSSEL, les théories du choix cognitif de Vroom (1964) « *viserait à expliquer des*

situations irrégulières dans le travail de l'individu (des performances épisodiques). Il conçoit le processus motivationnel comme une force déterminée par trois facteurs qui se combineraient de façon multiplicative : l'attente (expectation), l'instrumentalité et la valence. » (2000, p.11). Selon Fontana, « *Locke a mis en évidence l'importance du but et du hard-goal effect (effet de la difficulté du but). Pas de motivation sans objectifs. Plus le but est difficile, plus les conduites qu'il déclenche sont motivées*.» (2004, p.9). Nous pouvons, par la fixation des objectifs, améliorer la motivation des salariés et, par conséquent, résoudre ces problèmes. De plus, nous pouvons enrichir la valeur subjective et l'intérêt des objectifs favorisent la motivation personnelle.

Nous considérons que le développement des compétences, les buts assignés ou définis par un processus participatif, une rémunération correcte et des conditions de travail sont des facteurs importants qui contribuent à la motivation intensive de l'individu. Il est particulièrement important qu'un salarié connaisse les moyens par lesquels il est possible d'améliorer ses réalisations. La communication (des informations) suffisante en retour est donc de bon moyen supplémentaire et efficace à adopter. Elle permet au salarié de chercher à améliorer ses réalisations. Nous pensons donc que les managers doivent clarifier au maximum le lien entre effort et performance réalisée, ils doivent fournir un feed-back régulier, un soutien (technique et psychologique) pour les atteindre et récompenser son atteinte. Pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être : difficiles, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles mais réalistes, ce qui constitue un défi motivant. Pour mobiliser leurs collaborateurs, les managers peuvent confier des responsabilités (faire confiance), inciter, fixer des objectifs réalistes et aider à les atteindre, faire un suivi régulier de la performance, savoir gratifier, récompenser. La fixation des objectifs doit laisser une liberté d'action dans la planification, l'organisation du travail, la prise de décision, la gestion efficiente des efforts. Les objectifs doivent être établis en faisant participer tous les collaborateurs impliqués. L'individu guidé par un objectif est plus performant que livré à lui-même. Si on lui donne des missions (objectifs) spécifiques qui lui permettent de concentrer son attention, ses efforts et de développer des stratégies afin d'optimiser son travail, l'individu s'impliquera davantage dans la réalisation de ses objectifs. Cette partie de questionnaire a pour objet de l'évaluation la fixation des objectifs, la valeur subjective de ces derniers, ainsi que leur attente favorisent la motivation personnelle. De plus, il permettra également de définir les principaux facteurs.

6.6. L'organisation du travail.

Problème : beaucoup de salariés ne pensent pas que leur supérieur réussisse facilement à faire collaborer ses subordonnés d'une part, et que leur patron considère que chacun soit important dans sa compagnie d'autre part. Certains salariés considèrent qu'au sein de l'entreprise, l'unité de sens et l'obligation de chaque gestionnaire ne sont pas souvent définies clairement. La méthode utilisée par le système administratif de l'entreprise est simple et unique. Etant donné que les dirigeants n'écoutent pas leurs conseils pour le travail et l'entreprise, ils ne participent pas aux décisions de leur groupe de travail. La direction n'adopte pas de moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif, et elle n'essaye pas de rendre le travail plus agréable et intéressant. Les politiques administratives de l'établissement ne permettent pas à l'organisation de se développer de façon cohérente. Les salariés ne se sentent pas stimulés par leurs supérieurs et constatent que, souvent, leur supérieur ne reconnaît pas le travail effectué par eux. Dans leur emploi actuel, ils ne

sont pas satisfaits de la compétence de leur supérieur dans les prises de décision (compétences techniques). La rémunération qu'ils reçoivent n'est pas équitable. Leur salaire ne correspond pas aux tâches qui leur sont allouées. Dans l'ensemble, ils ne sont pas satisfaits, d'une part, des avantages sociaux dont ils bénéficient, et, d'autre part, de leur salaire par rapport à l'importance du travail qu'ils effectuent. Ils ne sont pas satisfaits de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application. … Tous ce qui influence la motivation du salarié. Selon nous, l'organisation du travail peut établir un climat positif qui favorise la motivation. Pour résoudre ces problèmes, nous pensons que les gestionnaires doivent créer un climat de travail qui favorise le déploiement de la motivation, aussi ils doivent accepter de meilleures méthodes et promouvoir leurs capacités de manager.

Selon la théorie, la motivation n'est pas un état stable, caractéristique de la personne et indépendant de l'environnement, « *mais un processus actif, ce qui amène à essayer de comprendre comment l'environnement conduit l'individu à construire ses motivations et ensuite à analyser la manière dont il perçoit et comprend son environnement de travail.* » (Fontana 2004, p.7). Selon GILLET et GALAND, « *de nombreuses recherches en psychologie indiquent en effet que le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marquant sur sa motivation et sa satisfaction* […]. *Par ailleurs, de plus en plus de recherches soulignent l'influence qu'exerce le comportement de la direction d'un établissement sur le climat qui règne au sein de cet établissement (Charlot et Emin, 1997).*» (2003, p.129). Notre solution s'appuie sur les théories de la justice organisationnelle de GREENBERG (1987, 1990), qui se trouvent dans le premier paradigme de Kanfer (1990). Ces théories suggèrent que mettre un processus où les salariés participent à la prise de décision, où ils bénéficient des informations, où ils peuvent se justifier, faire des réclamations, donner une opinion influencerait positivement l'équité et influencerait leur motivation. Cette solution est surtout basée sur le troisième paradigme de Kanfer (1990), les théories de l'autorégulation-métacognition, la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991). La théorie de la fixation des objectifs de Lock (1968) montre l'importance du rôle de la gestion de l'entreprise dans l'établissement des stratégies, dans le soutien des objectifs et de ses processus, dans l'information du feed-back et la communication, dans la distribution de recomposes, etc. Elle encourage le manager à adapter les meilleures méthodes pour le déploiement de la motivation. Les théories de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991) indique que la gestion de la motivation est inséparable d'un climat de travail favorisé. Selon Roussel, « *les modèles intégrateurs mettent en avant l'importance du contexte de travail à la suite des études sur les théories de l'autodétermination*. *L'influence des valeurs et des croyances collectives, de la culture de l'organisation sur les comportements individuels reste un débat à creuser*. ». (2000, p.16). Ces théories « *mettent en évidence la responsabilité des directions des ressources humaines, par l'orientation de leurs décisions et les pratiques qu'elles instaurent. En effet, il ressort des travaux de ce courant que le climat de travail est un déterminant essentiel de la motivation.* » (Roussel, 2000, p.16).

Pour résoudre les différentes facettes du problème de l'entreprise chinoise, en vue de motiver les salariés, le management doit viser sur le contenu, le processus et le climat de travail. Pour motiver le salarié, et en même temps améliorer le climat de travail, il doit faire son travail selon les solutions que nous avons proposées à travers

les cinq premiers problèmes. Ainsi, il doit promouvoir sa capacité de gestion, chercher et utiliser des méthodes motivantes et essayer de créer un climat de travail motivant. Pour ce faire, il doit avoir une responsabilité directe dans l'organisation du travail et la réponse de son groupe aux objectifs de l'entreprise. Il doit lier la mobilisation de son équipe aux compétences individuelles de ses coopérateurs : il lui faut stimuler la motivation, susciter les énergies des salariés, prendre des décisions en équipe, communiquer et anticiper les conflits, créer de la cohésion et amener l'ensemble de ses coopérateurs vers la réalisation des objectifs communs, etc. Cette partie de questionnaire a pour objet d'évaluer, par rapport au climat motivant, la qualité de la gestion de l'entreprise ou la qualité de l'organisation de travail de gestionnaire. Aussi, nous pouvons nous interroger sur les effets des actions menées par les managers sur le contenu, le processus et le climat de travail.

7. Les solutions concrètes pour résoudre les six facettes de problèmes au sain de PME chinoise.

Selon les études théoriques (surtout la théorie de la motivation au travail) et la pratique sociale, nous proposons des solutions suivantes (ces solutions ont été examinées par quelques PME chinoises) pour résoudre ces problèmes.

7.1. Améliorer la condition physique du travail.

Les théories et la pratique sociale nous montrent que le repérage des nuisances professionnelles, le système de prévention de la santé et de la sécurité et le dépistage précoce des maladies liées au travail sont des arguments en faveur de l'optimisation de la gestion des risques professionnels en milieu de travail. La maîtrise de la gestion des risques d'accidents, la prévention des maladies professionnelles, l'amélioration des conditions de travail permettent d'établir une priorité d'actions en matière d'analyse approfondie afin de promouvoir la santé et la sécurité au travail. Par des réglementations et des mesures spécifiques, la prévention des risques d'accidents sur les lieux de travail doit être respectée et adoptée pour protéger la santé et la sécurité des salariés. Par ailleurs, l'amélioration du système de prévention, de l'équipement, la technique et le processus de travail peuvent avoir une influence positive sur les conditions de travail.

Plus concrètement, pour améliorer la condition physiologique, il faut tout d'abord préciser les règles (les normes), renforcer l'éducation à la sécurité pour les salariés et faire appliquer strictement les normes (tous les membres doivent respecter le processus de travail, les normes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail). Ainsi, l'amélioration du système de prévention, de l'équipement, de la technique et du processus de travail peut avoir une influence positive sur les conditions de travail. L'entreprise doit renforcer la maîtrise technique des installations et celle des risques d'accident du travail, examiner périodiquement la sécurité des équipements, équiper et renouveler les outils de sécurité et améliorer régulièrement les conditions de travail. L'entreprise peut aussi, par le biais de l'amélioration de la technique, du processus de travail, promouvoir la condition du travail (par exemple, diminuer les vibrations, bruits, vapeurs, la fumée, la poussière, l'impact des produits chimiques, les mouvements répétitifs, etc.). Pendant le travail, pour soulager la tension et le stress du salarié, l'entreprise peut diffuser de la musique. Et dans le milieu de travail, l'entreprise peut offrir quelques minutes de repos ou organiser des cours de gymnastique rythmique à ce moment-là, etc. De plus, concernant les postes qui

exigent des salariés un travail sous tension, il faut augmenter le nombre du salarié afin de réduire l'intensité du travail.

7.2. Améliorer la condition psychologique du travail et favoriser le sentiment d'appartenance.

Selon nous, le contexte de travail peut être considéré comme le vecteur privilégié d'une meilleure communication interne et externe dans l'entreprise. Les gestionnaires doivent, par leur communication, aider le salarié à se sentir membre à part entière du service ou de l'équipe et contribuer à ce que son appartenance à l'entreprise soit reconnue par les autres salariés, ceci compte tenu d'une pression raisonnable de la part du management. En apprenant à connaître chaque individu et en agissant sur les problèmes susceptibles de perturber leur niveau de motivation, les managers doivent être attentifs à l'ambiance de leur équipe ou de leur service. D'ailleurs, au cœur des conditions psychologiques menant à la motivation, il y a la confiance que les individus fondent dans leurs supérieurs immédiats, leurs dirigeants et leurs collègues de travail. L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. Dans ce cas, la loyauté est l'une des qualités les plus déterminantes. Le gestionnaire peut organiser régulièrement des activités fédératrices (par exemple : réunions, formations, séminaires ...) impliquant cette logique. De plus, le soutien perçu de la part des collègues est positivement associé à la motivation et à la satisfaction face au climat de travail. Le gestionnaire peut donc encourager les salariés à s'entraider, collaborer, s'encourager ou se féliciter dans un climat où règne la confiance.

Concrètement, il doit planifier des réunions d'équipe, favoriser l'adhésion et l'implication du membre avec des objectifs communs et l'esprit et la culture de l'entreprise, utiliser des moyens spécifiques de prise d'information et d'action afin de maintenir des relations de travail coopératrices (préconiser les aides interpersonnelles, diminuer la compétition entre collègues) dans une ambiance favorisant la motivation. En améliorant la relation et la compréhension mutuelle, le gestionnaire peut penser à programmer des sorties amicales en dehors du lieu de travail, par exemple : l'inviter à partager des moments de convivialité (activités de groupe, "pots" du groupe …), etc. Ainsi, il doit reconnaitre la difficulté de gestion des relations interpersonnelles pour prévenir et gérer un conflit. Il doit aussi apprécier les participations de chacun (reconnaître son point fort), permettre aux salariés d'émettre leurs opinions (sans jugement de valeur) et traiter chacun équitablement. En ce sens, le *leader* doit considérer que chaque membre du personnel est comme un collègue à part entière, et que les salariés sont des ressources de l'entreprise qui doivent être exploitées suivant la meilleure méthode au regard d'outils de gestion qu'il lui incombe de trouver et d'adapter. D'ailleurs, des actions et des attitudes adoptées par l'entrepreneur peuvent aussi susciter un sentiment d'appartenance (par exemple, la connaissance du nom de chaque salarié, un petit cadeau d'anniversaire, l'accueil et l'accompagnement à la porte, une salutation sincère, une poignée de mains, une phrase réconfortante, le contact et la communication entre les salariés sur le lieu du travail, la connaissance et la résolution des difficultés liées à l'emploi, etc.). La personnalité de l'entrepreneur (intégrité, sérieux, probité) peut lui aussi influencer positivement sur le sentiment d'appartenance.

- Pour diminuer la compétition entre collègues, encourager et soutenir le salarié, le *leader* doit faciliter ses relations avec l'ensemble de l'équipe, être informé des difficultés qu'il a rencontrées et les résoudre, respecter l'idée et la créativité de chaque salarié et susciter son talent de patron. Par exemple, s'impliquer dans l'activité et la vie du groupe, permettre aux autres de recevoir, comme lui, les informations concernant son petit groupe de travail et les supports de communication de l'entreprise (bulletins d'information, notes de service, rapports d'activité, etc.), faire participer aux réunions de travail ou d'information de l'entreprise, écouter les avis, expliquer les valeurs, la culture et l'esprit de l'entreprise, aider et soutenir au moment où le collaborateur en a besoin (dans sa vie professionnelle et privée : l'équilibre entre la vie personnelle, familiale, sociale et la vie professionnelle), féliciter en cas de réussite.
- Pour éviter que le salarié se sente en porte-à-faux, il faut l'aider à comprendre l'utilité de son travail et l'objectif commun (la connaissance des attentes de son entreprise). La gestion doit donner à chaque salarié un cadre précis et des repères clairs pour lui permettre de se situer dans son environnement professionnel. C'est-à-dire, qu'il s'agit de clarifier régulièrement ses activités, la mission à accomplir, les règles à respecter, les objectifs à atteindre, de lui permettre d'identifier les personnes ressources, les liens et l'articulation entre sa mission et celle de ses collègues, l'esprit d'entreprise, les règles de politesse, etc.
- De plus, en favorisant l'exploitation des ressources humaines, la gestion de l'entreprise doit faire confiance à ses membres, encourager les prises d'initiative et la créativité individuelles, et l'ambiance de l'entreprise doit les faire se sentir en sécurité, respectés, en équité, enthousiastes et sujets d'affection. La gestion et l'esprit de l'entreprise doivent permettre à chaque salarié de prendre conscience qu'il est le maître et la richesse de l'entreprise, qu'il est le meilleur, et est indispensable pour l'équipe.
- De même, les salariés doivent comprendre que c'est l'entreprise qui leur donne l'occasion de se réaliser. Ils doivent respecter la direction, l'entrepreneur, observer les règles de discipline, l'éthique professionnelle et les devoirs (obligations) du salarié, sauvegarder les intérêts de l'entreprise.

7.3. En utilisant la caractéristique de l'emploi, les managers peuvent donner du sens et des valeurs au travail.

Les études théoriques nous montrent que les caractéristiques de l'emploi de l'individu peuvent agir sur sa motivation et sa satisfaction au travail. Lorsque le gestionnaire établit un lien entre les caractéristiques de l'emploi et les besoins de développement d'un individu, les caractéristiques de l'emploi peuvent être un levier important pour intervenir sur la motivation. Selon notre pratique sociale, en donnant aux salariés des tâches plus épanouissantes, plus valorisantes, plus sophistiquées et moins mécaniques peuvent permettre à ces derniers de développer une motivation interne et de déployer davantage de compétences. Donc, en faisant appel à des compétences plus nombreuses, en utilisant la caractéristique de l'emploi, les managers peuvent donner du sens et des valeurs au travail. Dans le cadre du travail, il faut fournir aux salariés des ressources nécessaires, des responsabilités et des autodéterminations pour qu'ils puissent organiser leur travail et prendre certaines décisions. De même, sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leur évolution, la communication doit permettre de situer le résultat de leurs efforts et de donner une réelle marge d'initiative. Ainsi, il faut fournir une bonne supervision technique et de *feedback* informatif (opérés par des personnes compétentes).

D'ailleurs, la récompense doit permettre d'avoir des directives précises. Pour ce faire, elle doit évoluer dans un cadre structuré, elle doit bénéficier d'une visibilité à court terme, et elle doit bénéficier régulièrement de feed-back.

Nous proposons que chaque jour, avant le travail, le gestionnaire doit transmettre précisément à chaque salarié les tâches, le standard du processus (le programme), les exigences relatives à la qualité et la quantité du produit et les indicateurs d'évaluation (qui doivent aussi concerner les augmentations). Il doit garantir à chaque salarié de disposer des ressources nécessaires. Pendant le travail, le technicien doit être présent sur place, surveiller la production (garantir que le processus demeure efficace), contrôler la qualité du produit, résoudre les problèmes, communiquer avec les salariés, leur permettre de recevoir des *feedback* informatifs en temps opportun (en permettant l'efficacité, nous proposons au gestionnaire de prendre une sorte de ''compte de la tâche en secondes''. C'est-à-dire, effectuer la mission, faire le *feedback* informatif et le soutien technique en temps opportun). Et pour préciser les indicateurs d'évaluation, standardiser le processus de l'opération (avoir un processus normal), il faut transformer ces informations en texte ou en graphiques sur papier et préciser les à côté du poste de travail. De plus, la gestion doit encourager la créativité et l'initiative du salarié (par exemple, ses idées concernant le renouvellement technique et l'amélioration du processus), écouter et adapter ses propositions (mise en application des suggestions et des commentaires des salariés). Elle doit permettre les salariés de choisir ou de modifier l'ordre des tâches, s'ils ont besoin. C'est-à-dire, donner au salarié l'autonomie nécessaire. D'ailleurs, afin de promouvoir ses compétences, il est nécessaire de souvent renforcer la formation technique du salarié et celle du technicien. Pour ce dernier, la formation technique est plutôt basée sur les nouvelles technologies, l'entreprise peut par exemple envoyer le technicien dans une autre entreprise ou à l'université. Enfin, il convient de renforcer la coopération et les échanges technologiques entre les entreprises (dans le même domaine), par exemple envoyer les salariés dans divers endroits.

7.4. Le travail qui permet à l'individu d'utiliser ses capacités et de le percevoir comme intéressant est un moyen important pour la GRH.

Les études théoriques nous montrent que le ressenti d'un travail plus intéressant par un salarié est un déterminant de la motivation et que les variables qui conduisent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation autodéterminée. Nous observons que les salariés veulent, dans leur grande majorité, valoriser leur travail (pour répondre à un certain nombre de besoins cela devient un moyen privilégié). Donc, en suscitant ses intérêts, le *travail* doit contribuer à ce que l'individu réalise son désir de réussite (éprouver un sentiment d'utilité, participer à des projets intéressants et jouer un rôle au sein de l'organisation) et son besoin d'épanouissement (la reconnaissance, l'accomplissement, la responsabilité, l'autonomie, les possibilités d'utiliser ses compétences, les perspectives d'évolution professionnelle). Nous pensons qu'en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez l'individu, les managers peuvent trouver de nombreuses solutions (par exemple, les pratiques d'autonomie accrue, d'enrichissement des tâches et de polyvalence, de partage de l'information et des connaissances, des *feedback* et des soutiens techniques et psychologiques, d'encouragement, de formation, de reconnaissance du travail et de la compétence de l'individu, d'*empowerment* et de travail en équipe, etc.).

- En favorisant un épanouissement individuel, les dirigeants peuvent traduire par leur travail (ou leurs actes) le sentiment que le salarié peut, grâce à sa capacité, contribuer par ses efforts à s'épanouir. Ainsi, le gestionnaire doit lui fournir en retour des informations (*feedback*) objectives, fréquentes et suffisantes. De plus, le recrutement interne est aussi une occasion pour favoriser un épanouissement individuel. D'ailleurs, si possible, l'entreprise peut envoyer de temps en temps les meilleurs salariés apprendre une technique à l'université.
- En favorisant la contribution au travail, nous proposons surtout au gestionnaire d'accorder de la confiance et de l'autorité au salarié d'une façon graduelle. Par exemple: passer progressivement d'un contrôle permanent à une régulation ponctuelle; confier progressivement de nouvelles responsabilités et davantage d'autorité; négocier avec lui la délégation d'une mission (ou d'une activité) difficile, importante et intéressante, pour lui offrir l'opportunité de susciter ses compétences (peut-être inexploitées), de manifester une capacité à s'adapter et à surmonter les difficultés.
- Pour favoriser la reconnaissance du salarié, le gestionnaire peut susciter son initiative, encourager ses opinions, prendre en compte ses remarques et suggestions lorsqu'elles s'avèrent pertinentes, lui faire la confiance, lui donner des signes de reconnaissance positifs (avec sincérité, en le valorisant, ou en le félicitant), et éviter de mettre systématiquement l'accent sur ses faiblesses (ou les points à améliorer), sans valoriser ses qualités et ses réussites.
- Pour favoriser l'autodétermination, le dirigeant doit permettre au salarié de prendre des décisions relatives à son travail (par exemple, lui permettre de varier ses activités afin d'éviter un travail trop répétitif) et son organisation elle-même. Dans la mesure du possible, il lui faut l'encourager progressivement à prendre des initiatives en définissant le cadre de liberté (respect des règles de sécurité, de la discipline et de l'organisation du service). Enfin le gestionnaire doit lui offrir un *feedback* fréquent, objectif et suffisant pour qu'il progresse.
- En favorisant l'intérêt de l'individu au sein de l'entreprise, le gestionnaire doit permettre au salarié d'être clair à propos des enjeux de son travail pour l'ensemble de l'entreprise, encourager ses efforts, ses progrès et ses initiatives, solliciter son avis, féliciter ses réussites, l'inviter à observer et apprendre comment réaliser un travail particulièrement réussi ou obtenir de bons résultats en présence de ses collègues, etc. Le gestionnaire peut aussi créer des conditions propices à l'intérêt de l'individu (par exemple, contribuer à une ambiance d'étude de la technologie), organiser des symposiums techniques, des concours techniques, envoyer les excellents salariés étudier et échanger autour de la technique dans une autre entreprise (coopérer avec l'autre entreprise et missionner les salariés à échanger des connaissances, pour certains salariés c'est vraiment un honneur et pour l'entreprise, il s'agit d'une chance de développer sa technique). Il s'agit souvent d'opérer une sélection des salariés en techniquement qualifiés pour effectuer des missions importantes, poser des problèmes et chercher la solution auprès des salariés, encourager les salariés à promouvoir la technique (y compris l'amélioration de l'équipement et de la technologie) en groupe volontaire, réaliser un recrutement interne, ajuster la structure de la prime (diminuer la base, pencher vers un taux de réussite plus élevé), accorder des récompenses matérielles et spirituelles (des diplômes d'honneur) aux excellents salariés et les citer en exemples, etc.
- Enfin, conformément à un vieil adage chinois : l'intérêt est le meilleur professeur de quiconque. Généralement, les salariés travaillent mieux à conditionner la sécurité du

poste et la progression de carrière leur est assurée. Un poste temporaire et un taux élevé de rotation des salariés affecteront défavorablement l'organisation. La gestion doit inciter les salariés à faire des progrès et à se réaliser eux-mêmes dans un même emploi. Mais, naturellement, si on effectue une même tâche ou reste à une même place pendant 40 ans ou plus, pour plusieurs personnes, il sera difficile de toujours garder l'intérêt pour le même emploi. C'est bien sûr une cause expliquant le manque de motivation des salariés (au moins, de temps en temps). Nous pouvons donc aménager l'emploi de certains salariés selon leur intérêt. D'ailleurs, en permettant ce type de l'employé garder l'intérêt dans le même emploi, nous pouvons lui déléguer des activités difficiles (par exemple : lui demander de réaliser son travail en observant une haute qualité, de promouvoir sa productivité, d'exprimer son opinion, d'améliorer le processus et de résoudre des problèmes techniques concernant son emploi, etc.) et lui fournir un suivi du bilan de travail avec des chiffres précis (quantitatifs) et un suivi du plan de progrès avec un but plus concret (qualitatif), afin de comparer les résultats de son travail au jour le jour pour susciter son progrès et son intérêt.

7.5. La valeur subjective des buts et la fixation des objectifs dans l'entreprise sont des clés pour la GRH.

Les théories nous montrent que la valeur subjective des buts et de ses attentes favorisent la motivation personnelle et que la fixation d'objectifs au sein d'organisation améliore la motivation des salariés. La pratique sociale nous confirme que les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs (qui influenceraient le plus fortement le comportement) et des réactions affectives. Pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être difficiles dans la mesure où l'individu considère pouvoir y arriver en fonction de ses capacités, précis et bien définis.

Selon nous, les buts assignés (qui permettent de développer les compétences d'individu) ou définis par un processus participatif, et une rémunération correcte sont des facteurs importants qui contribuent à la motivation intensive de l'individu. Il est particulièrement important qu'un salarié connaisse les moyens par lesquels il est possible d'améliorer ses réalisations. Dans ce cas, la communication (des informations) suffisante en retour est de bon moyen supplémentaire et efficace à adopter, qui permet au salarié de chercher à améliorer ses réalisations. Les gestionnaires peuvent confier des responsabilités (faire confiance), inciter, se fixer des objectifs réalistes et aider à les atteindre, faire un suivi régulier de la performance, savoir gratifier, récompenser. Afin de faire naître des raisons profondes de se motiver et d'orienter les énergies collectives vers un ou des objectif(s) commun(s), nous pouvons donc gérer le salarié en agissant sur la mission, la vision et les valeurs. Nous pensons que les managers doivent clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée ; ils doivent fournir un *feedback* régulier et un soutien (technique et psychologique) pour les atteindre, et des récompenses lors de leur atteinte. Ainsi, il faut que la récompense potentielle soit à la hauteur de l'effort fourni. De plus, la fixation des objectifs doit laisser une liberté d'action dans la planification, l'organisation du travail, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts. De même, les objectifs doivent être établis en faisant participer tous les collaborateurs impliqués. D'ailleurs, l'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant que livré à lui-même, si on lui donne des missions (objectifs) spécifiques qui lui permettront de concentrer son attention et ses efforts et de développer ses stratégies afin d'optimiser son travail.

- Pour que des objectifs communs engendrent au salarié un sentiment d'utilité de son implication au sein de l'entreprise, ils doivent être établis en faisant participer tous les collaborateurs impliqués. Pour que la mission améliore les réalisations d'individu et contribue à la motivation, dans la fixation des objectifs individuels (qui contribue au objectif commun), le gestionnaire doit lui laisser une liberté d'action dans la planification, l'organisation du travail, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts. D'ailleurs, l'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant que livré à lui-même, si on lui donne des missions (objectifs) spécifiques qui lui permettront de concentrer son attention et ses efforts et de développer ses stratégies afin d'optimiser son travail.
- Pour favoriser les opportunités de progrès ou de promotion (un système d'évaluation de rendement et de développement de carrière), nous proposons une façon de fidéliser le salarié par le développement des carrières et par le biais d'un modèle d'une gestion des compétences. Afin de réaliser ceci, les politiques de gestion de carrière doivent tenter d'offrir de la lisibilité aux parcours professionnels, par exemple, une carte des parcours de carrière pour chaque salarié. Le modèle de gestion des compétences (ou des objectifs) doit dessiner les buts personnels et les évolutions de carrière vers une croissance des compétences. Avec une carte des parcours de carrière, ce modèle doit inclure un processus de description des compétences (ou objectifs) attendues du personnel, un processus d'évaluation des aptitudes individuelles par les gestionnaires, une évaluation annuelle par lui-même. Dans ce processus, les gestionnaires doivent offrir des orientations aux salariés. Cet ensemble de procédés vise à aider les (jeunes) salariés à se projeter dans le futur au sein de l'entreprise et leur donner envie d'y poursuivre leur carrière. Enfin, en promouvant la motivation, nous proposons une pratique de recrutement intérieur des managers ou de promotion rapide à l'intérieur de l'entreprise. Pour les salariés chinois, ce moyen peut constituer dans le futur un puissant facteur d'attractivité. De même, l'entreprise confiera de plus en plus de responsabilités à ses salariés.
- Pour favoriser l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants (des possibilités de développer ses capacités) et les situations nécessaires à la croissance personnelle et professionnelle, la gestion de l'entreprise peut augmenter la difficulté des objectifs, poser des problèmes, chercher la solution avec l'employé, négocier avec le salarié la délégation d'une mission (ou d'une activité) difficile, importante et intéressante etc. Ces méthodes lui offrent l'opportunité de susciter ses compétences (peut-être inexploitées), de manifester une capacité à s'adapter et à surmonter les difficultés, etc.
- Pour favoriser le sentiment d'être valorisé et le sentiment d'accomplissement (leurs intérêts), le gestionnaire doit souvent communiquer avec ses membres pour connaître leur état d'esprit, répondre à leurs besoins, résoudre leurs problèmes et leur fournir les aides nécessaires. Il doit renforcer périodiquement leur formation professionnelle et leur garantir une ambiance dans laquelle tous les salariés ont envie d'apprendre la technique et de progresser (par exemple, organiser un concours technique, etc.)**.** D'ailleurs, le gestionnaire doit apprécier et reconnaître leur œuvre accomplie, approuver leur progrès et encourager ses membres à exprimer leurs opinions, etc.
- Pour favoriser la reconnaissance de la contribution au travail, nous proposons au gestionnaire de développer et d'améliorer les indicateurs d'évaluation. En suscitant la motivation, le gestionnaire peut annoncer périodiquement les résultats d'évaluation

du travail accompli des salariés surtout ceux des meilleurs. Il peut aussi citer les meilleurs salariés pour exemples et inciter les autres salariés à suivre leur modèle.
- Enfin, nous proposons la gestion de l'objectif selon la méthode suivante : *du plus général au plus fin, du plus abstrait au plus concret*. La gestion de l'objectif plus général, c'est-à-dire l'établissement des objectifs de l'entreprise à long terme (par exemple pour chaque l'année, la prévision du taux de réussite, les prévisions de quantité de production, la prévision de ventes, l'espérance de profit réalisé de l'entreprise, etc.) et le déploiement des politiques concernant la réalisation. La gestion de buts plus fins, renvoie à la manière dont le gestionnaire organise l'équipe afin qu'elle réalise sa mission (tâche) chaque jour. Quant à l'accomplissement de la mission de la journée ainsi qu'à celui des objectifs à long terme, il faut les décomposer et effectuer la mission (ou objectifs à long terme) en petits détails. Pour gérer le travail de chaque jour, il faut distribuer clairement la mission à chaque salarié, décomposer précisément la tâche par heure, même par minute. De même, pour gérer les objectifs à long terme, il faut les diviser en petits détails (en jour, par exemple). La gestion du but plus abstrait, revient à la fixation de la stratégie et de l'expansion de l'entreprise à long terme, l'élaboration du plan et du processus adaptable. La gestion de buts plus concrets correspond à la gestion de chaque journée de travail, la gestion et le gestionnaire doivent conduire leurs membres à compter leurs activités en données chiffrées concrètes. Par exemple, le gestionnaire doit former le salarié à avoir conscience que chaque jour, chaque heure, chaque minute et chaque produit lui donnent tel ou tel revenu (dont il profite par le produit qu'il est en train de faire), et que s'il échoue dans sa tâche de création du produit, cela donnera lieu à telle perte pour lui-même, et pour l'entreprise. De même, le gestionnaire doit traiter le problème et procéder au *feedback* en second.

7.6. Améliorer l'organisation du travail et le climat de l'entreprise.

Ainsi, le manager doit promouvoir sa capacité de gestion, chercher et utiliser des façons motivantes et essayer de créer un climat de travail motivant. Pour ce faire, il doit avoir une responsabilité directe dans l'organisation du travail et la réponse de son groupe aux objectifs de l'entreprise. Il doit faire coïncider mobilisation de son équipe et compétences individuelles de ses coopérateurs : il lui faut stimuler la motivation, susciter les énergies des salariés, prendre des décisions en équipe, communiquer et anticiper les conflits, créer de la cohésion et amener l'ensemble de ses coopérateurs vers la réalisation des buts communs, etc.

Selon nous, l'organisation du travail et le climat de l'entreprise concernent à la collaboration (c'est-à-dire que le directeur reconnaît l'importance des salariés, écoute leurs conseils ; il fait participer les salariés aux décisions), à la responsabilité de salarié, aux politiques administratives de l'entreprise (la stimulation, la cohérence, la reconnaissance du travail accompli par le salarié, la capacité à rendre le travail plus agréable et plus intéressant, les moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif), aux compétences techniques, à la rémunération, à la mise en application des règles et des procédures internes de l'entreprise, et à la formation.

- Pour construire un climat de travail positif, coopérer et valoriser la participation (soutien, aide et accompagnement) dans le travail du groupe et pour pouvoir détecter des signes de mal-être, il doit écouter chacun des membres de son groupe, encourager et reconnaître le travail accompli, confier et encourager l'autonomie et l'initiative de chacun et accepter le droit à l'erreur. En vue de gérer les risques

inhérents à l'activité et/ou aux fluctuations des salariés, il doit observer les dysfonctionnements et anticiper leurs influences, évaluer et déterminer le degré d'urgence, trouver et appliquer les solutions les plus efficaces aux problèmes rencontrés en faisant preuve de maîtrise de soi. Pour motiver le salarié dans un climat motivant, le leader mobilisateur doit avoir cinq caractéristiques et appliquer la méthode avec les cinq normes de gestion. Il doit viser ses missions sur six facettes de facteurs de motivation chinois et dix conditions supplémentaires chinoises afin de permettre aux individus et à l'entreprise d'en retirer un bénéfice mutuel et un développement commun dans une situation gagnant-gagnant.

- Pour améliorer les politiques administratives de l'entreprise, il doit axer sur les personnes, distinguer correctement la différence entre la gestion du personnel (RenShi GuanLi) et la gestion des ressources humaines et faire confiance à ses membres. Ainsi, il doit stimuler les salariés par l'esprit d'entreprise et la culture d'entreprise et renforcer l'éducation à l'éthique professionnelle et aux devoirs (obligations) du salarié. Pour favoriser la mise en application des règles et des procédures internes de l'entreprise, la Gestion d'entreprise doit disposer d'une unité de commandement et d'une unité de direction. Et la règle, les disciplines doivent être claires, précises et concrètes et placées à un endroit évident. Pour soutenir et améliorer la productivité dans un contexte de changement, le *leader* mobilisateur doit considérer le changement dans l'environnement global, envisager le changement comme une opportunité de croissance. Il doit s'adapter aux évolutions (ajuster ses priorités) pour atteindre les objectifs fixés et d'encourager ses membres à négocier avec le changement. Pour avoir un ordre saint qui garantit un climat motivant, la surveillance de syndicat est indispensable. L'entreprise chinoise doit remodeler le rôle des syndicats.
- Pour soutenir la collaboration des membres et pour susciter la responsabilité de salarié, le gestionnaire doit analyser les conditions de travail des ouvriers, clarifier et identifier des problèmes posés, lors d'un entretien personnel repérer les agents en difficulté et leur proposer de l'aide, maintenir des relations de travail coopératrices, planifier des réunions de l'entreprise, veiller à l'adhésion du groupe aux objectifs définis, négocier des solutions adaptées et équitables, favoriser l'adhésion et l'implication de l'entreprise, trouver une forme d'équilibre entre les attentes des effectifs et les contraintes inhérentes à la production de soins, préconiser l'aide mutuelle, encourager les prises d'initiatives et la créativité individuelles et assurer le développement commun.
- Pour favoriser la responsabilité du salarié, le *leader* doit renforcer l'éducation idéologique du salarié, lui faire la confiance, lui donner l'autorité convenable d'une façon graduelle, lui permettre de prendre des décisions relatives à son travail et à l'organisation elle-même dans la mesure du possible et fournir en retour au salarié des informations opportunes, objectives, précises, nécessaires et suffisantes. En outre, le gestionnaire peut traduire par ses actes le sentiment que les salariés peuvent, grâce à leur capacité, contribuer par leurs efforts à se développer et à trouver un épanouissement personnel.
- Pour favoriser la réalisation des compétences techniques, nous proposons au *leader* de prendre les décisions en fonction du contexte, d'adapter son style de management à la situation de travail et au profil des collaborateurs et de fidéliser les salariés par le développement des carrières. De plus, il peut fixer des buts et en assurer le suivi, donner des retours, déléguer, communiquer et informer le salarié, reconnaître et identifier le potentiel individuel afin de valoriser les agents dans leur domaine de compétence, déléguer les responsabilités de façon graduelle, favoriser

la communication fonctionnelle entre les différents partenaires, encourager les membres à approfondir leurs connaissances et encourager le groupe à s'auto-évaluer, solliciter les retours d'expérience, et apprécier les performances individuelles et collectives et les communiquer régulièrement.
- La rémunération et la récompense sont des conditions nécessaires pour susciter la motivation du salarié. Sur tout les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils sont traités avec justice et respect. Nous pensons que les managers doivent clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée. Ainsi, il faut que la récompense potentielle soit à la hauteur de l'effort fourni. Ainsi la justice procédurale doit permettre aux salariés de prendre eux-mêmes la décision finale (choisir leurs collègues de travail, leurs avantages sociaux, etc.), donner leur opinion, d'avoir l'occasion ou la possibilité d'exercer un certain contrôle soit sur les décisions conduisant aux résultats, soit sur le processus décisionnel.
- Enfin pour satisfaire le besoin d'épanouissement des salariés et pour le développement d'entreprise, la formation du salarié est nécessaire. Elle comprend l'éducation, la sécurité d'emploi, l'éthique professionnelle, la discipline et les règles, devoirs (obligations) du salarié et un niveau de technologie professionnelle, etc. Pour former les salariés, l'entreprise peut organiser des symposiums techniques, des cours et des discussions techniques, envoyer les excellents salariés étudier et échanger autour de la technique dans une autre entreprise ou envoyer de temps en temps les meilleurs salariés apprendre une technique à l'université. En favorisant la formation du salarié, le gestionnaire doit fidéliser le salarié par le développement des carrières, encourager ses efforts, ses progrès et ses initiatives, solliciter son avis, féliciter ses réussites, l'inviter à observer et apprendre comment réaliser un travail particulièrement réussi ou obtenir de bons résultats en présence de ses collègues, etc. Le gestionnaire peut aussi créer des conditions ou une ambiance d'étude de la technologie susciter les salariés d'apprendre les connaissances professionnelles. Par exemple, opérer une sélection des salariés en techniquement qualifiés pour effectuer des missions importantes, poser des problèmes et chercher la solution auprès des salariés, encourager les salariés à promouvoir la technique (y compris l'amélioration de l'équipement et de la technologie) en groupe volontaire, réaliser un recrutement interne, ajuster la structure de la prime (diminuer la base, pencher vers un taux de réussite plus élevé), accorder des récompenses matérielles et spirituelles (des diplômes d'honneur) aux excellents salariés et les citer en exemples, etc.

Conclusion

Conformément à l'analyse des résultats de l'enquête réalisée en 2011, nous pouvons dire que les facteurs que nous avons utilisés pour décrire les problèmes conviennent au sujet. En comparant les résultats des enquêtes en 2011 et 2012, et en nous appuyant sur les conditions de fonctionnement (2008-2012) de l'entreprise d'enquête (*Les conditions de fonctionnement (2008-2012) de BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD*), nous pouvons confirmer que nos solutions sur la motivation au travail sont valables, efficaces, fiables et que nos conseils ont donné des résultats positifs. Nous pouvons conclure que nos solutions sont valables. Pour motiver le salarié chinois, nous pouvons intervenir sur 6 facettes de facteurs : 1. la condition physique de travail ; 2. le contexte (la condition psychologique de travail) ; 3. Les caractéristiques de l'emploi ; 4. Un travail plus intéressant : l'utilisation des capacités ; 5. la valeur subjective des buts et de ses attentes : la fixation des objectifs dans l'organisation ; 6. l'organisation de travail sur un climat de l'entreprise. Après l'enquête de poste dans la S.A.R.L HUA MEI, nous avons fait plusieurs fois

d'enquête dans quatre PME chinoise. Les résultats sont toujours positifs. Nous pouvons donc généraliser nos conseils pour d'autres entreprises, en particulier les PME chinoises. Le processus de l'opération est : faire enquête dans l'entreprise avec nos questionnaires, traiter des données, proposer des conseils selon la solution que nous avons présentée dans cet article. Pour comparer les effets de conseils, nous proposons de faire deuxième enquête. Considérons que la motivation du salarié est instable, l'entreprise peut faire l'enquête quand elle a besoin et avec le même processus.

Bibliographie

ALDERFER, C.P., (1969), « *An empirical test of a new theory of human needs* ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2. P.130-175.
AMBERT, A., (2004), « *Fiche de lecture sur : LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE- Modèles et stratégie de Claude LEVY LEBOYER Ecrit en 2001* ». Editions d'Organisation. P.6-7.
BECKER, F., (1999), « *ENQUETE : CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIES INTERIMAIRES EN MISSION EN R.F.A.* ». (Référence de notre première partie de questionnaire).
CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAMLER, E.E. et WEICK, K.E., (1970), «*Managerial behavior, performance, and effectiveness* ». New York, McGraw-Hill.
CUERRIER, C., (2005), « *Guide pratique pour mieux préparer votre carrière - J'ai attrapé la démotivation ! ou comment connaître son profil motivationnel* ». Conseillère d'orientation UQAM. Division des services-conseils - Services à la vie étudiante. Mise à jour mai 2005. P.2-13.
DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1985). « *The general causality orientations scale: Self-determination in personality*». *Journal of research in Personality,* 19, p.109-134.
DECI, E.L. et RYAN, R.M., (1991), « *A motivational approach to self: integration in personality* ». In R.A. Dienstbier, (Ed). *Perspectives on Motivation*: *Nebraska symposium on motivation* 1990, vol.38. P.237-289. Lincoln, University of Nebraska Press.
DECI, E. L., RYAN, R. M., GAGNE, M., LEONE, D. R., USUNOV, J. et KORNAZHEVA, B. P., (2001), Sous presse, « *Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country* ». *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol.27. P.930-943.
DENJEAN, M., (2006), « *La motivation* ». CEDIP. Les documents. La motivation au travail. *« Deux Français sur trois travaillent sans plaisir* » Revue Santé et travail, n° 42 janvier 2003. Document de Transfer. P.2-32**.**
Duport, M. et JANICOT, L., (2013), « L'imbrication de l'insoutenable et de l'invisible dans les mutations de l'entreprise – le cas de la Chine » ORHA – MRM Université Paul-Valéry—Montpellier 3. P.22.
FONTANA, P., (2004), « *Motivation dans l'entreprise » (Notes critiques sur: « La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies* » Claude Lévy-Leboyer, Editions d'Organisation, 2001). MBA HEC UNIL, Mai 2004. P.1-25.
GALAND, B. et GILLET, M.P. (2004), « *LE RÔLE DU COMPORTEMENT DE LA DIRECTION DANS L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS* » in UCL, N° 26 JANVIER 2004. GROUPE INTERFACULTAIRE DE RECHERCHE SUR LES SYSTEMES D'EDUCATION ET DE FORMATION. P.2-17.
GILLET, M.P. et GALAND, B., (2003), « *Vers une professionnalisation du métier de directeur d'école ? Le comportement de la direction comme facteur de motivation des*

enseignants ». *2ème Congrès des Chercheurs en Education*. Louvain-la-Neuve (mars 2002). P.129.
GREENBERG, J., (1987), «*A taxonomy of Organizational Justice Theories* ». *Academy of Management Review*, vol.12, n°1. P.6-22.
GREENBERG, J., (1990), « *Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow* ». Journal of Management, vol.16, n°2. P.399-432.
HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1975), « *Development of the Job Diagnostic Survey* ». *Journal of Applied Psychology*, vol.60. P.159-170.
HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1976), « *Motivation through the design of work: test of a theory* ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16. P. 246-279.
HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1980), « *Work redesign* ». Reading, Mass., Addison- Wesley.
HERZBERG, F. (1971), « *Le travail et la nature de l'homme* ». Paris: EME.
HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R.O. et CAPWELL, D.F. (1957), « *Job attitudes: Review of research and opinion* ». Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
HERZBERG, F., MAUSNER, B. et SNYDERMAN, B.B. (1959), « *The motivation to work* ». New York, John Wiley.
KANFER, R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds). Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1. P.75-170.
LEVY-LEBOYER, Cl., (2004), « *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies* », édition d'organisation, 2e édition, Paris. P.1-2,10-26.
LOCKE, E. A., (1968), « *Toward a theory of task motivation and incentives* ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3 (mai), n°2. P.157-189.
MASLOW, A., (1943), « *A theory of human motivation* ». *The Psychological Review*, vol.50, n°4. P.372-396.
McClelland, D.C., (1961), « *The Achieving Society* ». Princeton, Van Nostrand.
ROUSSEL, P. (2000), « *La motivation au travail - Concept et théories* ». Notes du LIRHE, n°326, octobre, 2000, P.3-17.
VROOM, V.H. (1964), «Work and motivation ». New York: Wiley.
VU, T. T. H., (2003), « *Management des ressources humaines individualisé, axé sur les profils motivationnels : un outil d'augmentation du profit individuel et organisationnel ?* ». Communication à l'atelier mixte AGRH - ANDCP 2003. P.1401.

Autres sources bibliographiques

La lettre AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines) automne-hiver 2011 n°86. P.4-5.
Médoc & Isle, Fiche technique n°7, « Motiver -Se motiver- Se re-motiver ». P.1-3.

Références internet (Webographie)

http://www.freepapers-fr.com/?i428203_Le-personnel-de-base-qui-limitent-le-d%C3%A9veloppement-des-petites-et-moyennes-entreprises (le 23/11/2012).

ÉTABLIR UN CLIMAT DE TRAVAIL MOTIVANT DANS LES PME CHINOISES

Yufei AN
Past Doctorant
CNAM Paris
anyufei1971@hotmail.com

Au sein de l'entreprise, les salariés apparaissent comme baignant dans une ambiance déterminée par la nature particulière de l'organisation. Le comportement ne dépend pas seulement des caractéristiques personnelles de chacun, mais aussi de la façon dont il perçoit son ambiance de travail et la constituante de son organisation. Selon certaines définitions, le climat organisationnel est vécu par chaque individu, mais renvoie à une représentation collective, tel que le caractère favorable ou défavorable de l'environnement interne de l'organisation aux yeux des salariés qui y travaillent. Comme les caractéristiques personnelles d'un individu peuvent constituer sa personnalité, le climat organisationnel (le climat humain ou psychologique d'une organisation) constitue une configuration des caractéristiques d'une organisation. Il peut avoir un impact positif ou négatif sur le comportement d'individu (la motivation), sur l'engagement, sur la satisfaction au travail, sur la productivité, sur la capacité d'innover et même sur la qualité des produits. Donc, le climat organisationnel joue un rôle très important pour l'entreprise. En fait, la culture chinoise accorde une grande importance à l'expérience émotionnelle. Pour motiver, il est indispensable que les méthodes de travail permettent aux salariés d'avoir le sentiment que leur encadrement est *préoccupé* (soit, avoir à cœur ou faire attention). De plus, les salariés chinois accordent beaucoup d'importance à la qualité de la relation avec leurs collèges et managers directs. Actuellement, les jeunes travailleurs chinois ne considèrent pas seulement la satisfaction comme étant liée à la rémunération. Ils s'intéressent aussi à l'ambiance de travail, à la qualité (le style) de gestion (l'amitié, l'égalité, le respect et l'animation), à la prédisposition (la diathèse) du dirigeant, etc. Ils ne supportent pas le style de gestion directif et monotone et l'environnement de travail conservateur et terne…
Cependant, au lieu de PME chinoise, nous constatons que le climat du travail ne correspond pas le désir des salariés. Le gestionnaire utilise des méthodes qui suivent l'ancien système de l'administration chinoise (le système de gestion du personnel). Ce dernier revient au contrôle du système politique, son fonctionnement s'opère par décret, le moyen principal de management repose sur le contrôle du personnel. Il s'avère simple et non science qui ne peut pas satisfaire les valeurs et les attentes des salariés. Par conséquence, le salarié manque de "sentiment d'appartenance" et de motivation. En aval, le problème du déploiement des méthodes de gestion peut être une raison permettant d'expliquer que l'espérance de vie des PME chinoise est très courte (Selon Free Papers Download Center 2012-11-23, « *l'espérance de vie moyenne des PME chinoises n'est que de 2,5 ans, l'espérance de vie moyenne des conglomérats seulement 7 à 8 ans, 40 ans, par rapport à l'espérance de vie moyenne des entreprises américaines et européennes éloignés.* »). Dans ce cas, améliorer la gestion d'entreprise et le climat de travail deviennent une tâche indispensable pour PME chinoise.

1. Pourquoi proposons-nous la mise en place d'un climat motivant à PME chinoise ?

1.1. La définition des PME en Chine.

Selon LIN, « *Les PME n'existent véritablement en Chine que lorsque l'Assemblée populaire nationale de Chine a voté en juin 2002 un texte législatif entérinant leur rôle économique croissant et encourageant leur développement.* » (2012, p.3). Un règlement administratif provisoire donne une définition un peu complexe des PME au début de 2003. « *Elles sont classées en sept secteurs d'activité tels que l'industrie, la construction, le commerce de gros, le commerce de détail, le transport, la poste et l'administration, le logement et l'hôtellerie, chacun ayant ses propres critères divers (Sun, 2007).* » (LIN, 2012, p.3). Cette définition est fort complexe au demeurant. D'après les critères de classification des entreprises du 18/06/2011 (la dernière disposition), concernant le secteur de l'industrie, seront considérées comme des petites entreprises industrielles celles dont soit le nombre de salariés est compris entre 20-299, soit le chiffre d'affaires entre 3 et 20 millions de Yuans (3 millions de Yuans ≤ Chiffre d'affaires < 20 millions de Yuans). Seront considérées comme des moyennes entreprises, toutes les entreprises dont soit le nombre de salariés est compris entre 300-999, soit le chiffre d'affaires entre 20 et 400 millions de Yuans (20 millions de Yuans ≤ Chiffre d'affaires < 400 millions de Yuans). (Selon la source le18/06/2011: Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of Chine, internet : http://qys.miit.gov.cn/n11293472/n11295074/n11298733/13913604.html). (En France, petites entreprises : 10-49 salariés; entreprises moyennes : 50-499 salariés.). En Chine, à la fin de l'année 2012, plus de 99 % des entreprises étaient des PME et le pays comptait plus de 40 millions de PME. La valeur qu'elles créent représente 50% des recettes fiscales de l'Etat, 60% du GDP du pays et 70% des exportations. (Le produit intérieur brut (PIB) de la Chine a progressé de 7,8% en 2012.). (Source internet: http://french.peopledaily.com.cn/Economie/8097803.html, le 18/01/2013). De plus, elles détiennent les deux tiers des brevets d'innovation et créent 80% des emplois urbains. (Selon la source internet, le 15/01/2013, disponible sur le web : http://finance.chinanews.com/it/2013/01-15/4489665.shtml). Par ailleurs, dans le domaine de l'industrie en Chine, les PME constituent en tout 99% des entreprises. (http://www.1000plan.org/qrjh/article/24191, le10/12/2012.).

1.2. L'histoire de PME chinoise (l'évolution de PME chinoise).

Au cours des trente dernières années, la Chine a connu une croissance économique très rapide. Il s'agit aussi de l'une des caractéristiques des PME chinoises les plus notables. Depuis juin 2002, l'Assemblée populaire nationale de Chine a voté un texte législatif entérinant leur rôle économique croissant et encourageant leur développement. En 2002-2003, les PME sont parvenues à saisir les avantages d'une main-d'œuvre abondante et moins chère. En Chine, il existe trois types de propriétés de PME : la propriété individuelle, la propriété privée et la propriété collective. En ce qui concerne les deux premiers types, au début de leur établissement, ces entreprises consistaient souvent dans les membres d'une famille ou les relations familiales (Au sein d'une entreprise de petite taille, la gestion interne est basée sur la confiance de la famille et non sur une relation contractuelle qui garantit la mise en place de la solidarité hiérarchique). Elles visaient le marché de niche dans l'industrie de transformation, les domaines de la fabrication de l'habillement, du textile, de l'électroménager de l'industrie des jouets et d'autres articles à usage privé. Grâce au faible prix de leurs produits, elles ont grandi très vite. En ce qui concerne le dernier

type (PME en propriété collective), il s'agit de PME transformées par l'entreprise d'Etat ou l'entreprise étatique et collective. (En septembre 1995, à partir des entreprises d'Etat existantes, le gouvernement chinois a mis en place une politique de création de conglomérats industriels. En 1997, devant le 15ème Congrès du parti communiste chinois, Jiang Zemin (le président du parti) décrivait cette politique comme le moyen de « retenir les gros et de laisser partir les petits » ou « Saisir les gros, lâcher les petits » (en chinois : Zhua Da Fang Xiao). C'est-à-dire que la majorité des entreprises d'Etat petites ou moyennes devaient être traitées avec flexibilité, en revanche les plus grandes restaient sous contrôle de l'Etat afin de les transformer à terme en fleurons nationaux.)…). Leurs salariés étaient les mêmes qu'avant le changement de propriété. A ce moment-là, selon la demande du marché et la situation de fonctionnement elles ont décidé (comme les deux premiers types de PME) de fabriquer ou non les mêmes produits.

1.3. Les principales contraintes rencontrées par les PME chinoises (comparer la différence entre les PME et les grandes entreprises).

Mais, quel que soit le type de PME, leur développement (ou l'augmentation de la taille de l'entreprise) a été accompagné de nombreuses difficultés et contraintes internes et externes. Ce qui induit une espérance de vie moyenne des PME chinoises très courte. Concernant les contraintes externes, elles rencontraient la concurrence de PME homologues dans des métiers similaires et de grandes entreprises, une difficulté financière accrue, une demande exigeante du marché lorsque celui-ci se développait, etc. Ces contraintes concernent alors tous les échelons de l'entreprise et plusieurs domaines tels que l'entretien de relations avec les clients, le gouvernement, la banque, et les différents marchés, etc. Pour le développement des PME, dans leur rôle moteur et de guides fournissant les outils de base nécessaires à la réussite sur les marchés, l'expérience du dirigeant s'avère extrêmement importante. D'autre part, en même temps que la taille de l'entreprise augmentait, leur environnement de gestion devenait complexe. L'augmentation de la taille exige de nombreuses compétences managériales en vue de coordonner et gérer les ressources internes de façon efficace. L'efficacité de l'entreprise dépend de ses ressources humaines et de ses compétences qui sont au cœur de son activité. L'ancien mode de gestion avait perdu sa validité de contrôle. Alors, en termes de contraintes internes, elles devaient faire face à une faible capacité d'innovation technologique ; un manque de compétences internes des entrepreneurs et des managers, une augmentation des coûts de main-d'œuvre, etc. Dans ce cas, promouvoir les compétences des entrepreneurs et des managers de PME apparaissent comme un facteur essentiel et un élément clé pour la réussite de l'entreprise.

Pour étudier la motivation du salarié chinois, nous avons visité trentaine d'entreprises chinoises y compris des grandes entreprises d'Etat. Conformément à certains articles avec un point de vue général, en combinant mes expériences de travail, mes connaissances et mes pratiques sociales, l'on peut penser que les principales contraintes de PME chinoise (comparer avec les grandes entreprises) sont suivantes.

1. Un manque de compétences internes des entrepreneurs et des managers (l'entrepreneur et son manager n'exercent pas un impact significatif sur les orientations de l'entreprise et le modèle d'affaire auquel ils adhèrent, à partir de la

définition de ses objectifs stratégiques, leur volonté de croissance) qui provoque la démotivation et l'exode des cerveaux;
2. Un manque de personnel qualifié ;
3. Une difficulté financière accrue ;
4. Une faible capacité d'innovation technologique ;
5. Une augmentation des coûts de main-d'œuvre (surtout en Chine) ;
6. Un manque d'assistance et de service social et étatique, d'orientation d'un expert, par exemple, l'absence d'information sur les nouveaux marchés ;
7. Le système juridique n'est pas parfait ;
8. La concurrence de grandes entreprises ;
9. La stratégie et la coordination de l'Etat ;

1.4. Les problèmes sur la GRH au sain de PME chinoise (comparer la différence entre les PME et les grandes entreprises).

Le terme de "gestion des ressources humaines" est apparu en Chine au milieu des années 80. Depuis que la GRH est introduite en Chine, les gestionnaires chinois ont trouvé un nouveau système, bien différent et, en même temps, bien plus scientifique que l'ancien. Ce système met l'accent sur l'importance de l'individu, et donc sur le fait que les êtres humains sont des ressources. Et pour disposer d'un personnel compétent, l'organisation met en place un ensemble de politiques et de pratiques. Par conséquent, les missions de « Gestion des Ressources Humaines » portent sur la manière d'exploiter et d'utiliser ces ressources et de développer les compétences des salariés. La fonction de Ressources Humaines n'est plus seulement de fournir des services au sein de l'entreprise, dans certains cas, elle a notamment évolué vers un rôle d'agent stratégique de changement et de Business Partner. Afin d'assurer l'atteinte des objectifs, une politique et des pratiques de développement des ressources humaines sont mises en place. D'ailleurs, un poste de Management (Gestionnaire des Ressources Humaines) est confié à des professionnels très qualifiés. Le gestionnaire doit seconder le dirigeant de l'organisation (ou le responsable du personnel) et peut également endosser un rôle de représentation auprès des instances administratives et professionnelles. Il doit réaliser des actes administratifs dans le respect des règles, des techniques et des procédures applicables au domaine des ressources humaines. Par exemple, il lui faut participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des moyens qualitatifs et quantitatifs (gestion prévisionnelle des salariés sur des compétences, le recrutement, la formation, etc.) nécessaires à l'adaptation ou à l'optimisation des ressources humaines aux objectifs de l'organisation. Selon nous, pour que l'entreprise chinoise soit en mesure d'attirer et de se maintenir en fonction des employés motivés (compétents, enthousiastes et dévoués), une gestion efficace des ressources humaines s'avère primordiale. …

Actuellement, dans plus part des entreprises, surtout dans les grandes, la GRH est bien utilisée. Avec un point de vue de type GRH, dans la pratique sociale, nous avons trouvé que plus les entreprises sont grandes, plus leur gestion utilise et adapte un système de GRH. Pour nous assurer que la GRH et la théorie de la motivation s'adaptent bien au contexte de la Chine, nous avons visité beaucoup d'entreprises chinoises, et consulté beaucoup de professeurs et d'experts chinois de ce domaine. D'après la recherche et les pratiques en Chine, nous pouvons conformer que le principe de la théorie de la motivation et que son utilisation s'adoptent et fonctionnent bien en Chine. Nous constatons que la gestion au sein des grandes entreprises a

bien intégrée la Gestion des Ressources Humaines, et, ce, surtout dans la gestion de la motivation au travail. Par conséquent, plus elles adaptent la théorie de la GRH, plus leur performance est meilleure. Plus la gestion est axée sur les personnes, plus la motivation des salariés est élevée. Plus elles utilisent le principe de la motivation, plus leurs salariés sont motivés. Et, vice versa. Pour la PME chinoise, notamment, il existe beaucoup de problèmes dans leur gestion.

Cependant, dans les PME chinoises, nous trouvons que les méthodes de GRH ne sont pas encore totalement mises en place. Au sein de la PME, le gestionnaire utilise des méthodes qui suivent l'ancien système de l'administration chinoise : le système de gestion du personnel. Ce dernier revient à un contrôle du système politique, son fonctionnement s'opère par décret, le moyen principal de management reposant sur le contrôle du personnel. La gestion des salariés s'en tient à leur surveillance. Il s'avère simple mais peu formalisé. Les tâches de management correspondent à l'établissement et l'application d'une discipline stricte, à une surveillance et à un contrôle, ce qui limite les initiatives des personnes et donne même lieu à un comportement hostile. Au sein d'entreprise, c'est le supérieur qui élabore la politique de l'entreprise sans considérer l'opinion de ses subalternes. Les salariés exécutent inconditionnellement leur travail. (Note : Dans l'ancien système, la vocation initiale de l'Etat et des usines chinoises n'était pas seulement de faire du profit mais aussi de garantir aux travailleurs un besoin de sécurité matérielle. En tant que fragment de l'Etat, l'entreprise mettait à la disposition de ses salariés les services nécessaires à la couverture de leurs besoins. En échange, l'administration exigeait du travailleur l'exécution des différentes tâches, l'obéissance aux consignes de travail et l'intégration dans une organisation fortement hiérarchisée). De même le management de ce système souligne la commande de l'administration, il a ignoré l'activité, la démocratie et la conscience de la population. (Note : Dans le contexte de l'ancien système chinois, l'identité du cadre selon l'autorité hiérarchique était prépondérante sur le statut au sein des relations professionnelles, et la discipline ou plutôt la consigne a été conçue à la fois comme une communauté sociale fortement hiérarchisée et comme un facteur de production. Dans ce contexte, le management se résumait à un système bureaucratique, donc le cadre administratif et la discipline étaient des principes de direction. Ce système bureaucratique établissait un ordre social, qui conduisait à privilégier une vision purement administrative de la gestion du personnel). Ce contexte cultive une pensée plus conservatrice traditionnelle et unique des travailleurs. Lorsqu'ils manquaient d'enthousiasme, ils acceptaient habituellement de travailler, certes par routine, mais effectuaient leur mission. D'ailleurs, dans certains cas, le développement personnel des salariés, la gestion de carrière et la fidélisation n'étaient pas des sujets de préoccupation. Ces limites du système de management ont donc engendré une faible motivation professionnelle. Ce contexte du travail n'est plus adapté à la situation actuelle. Le problème du déploiement des méthodes de gestion peut être une raison permettant d'expliquer que l'espérance de vie des PME est aussi courte en Chine.

Selon nous, la logique gestionnaire de PME doit être plus ouverte, flexible et multiple. En créant un cadre de travail optimal, le manager chinois de PME doit rejeter le style bureaucratique, acquérir des connaissances en Gestion des Ressources Humaines, chercher de meilleures méthodes de gestion, mobiliser les membres, développer leurs initiatives. Pour ce faire, en premier lieu, le leader chinois doit modifier l'ancien système de l'administration chinoise, distinguer et traiter

correctement la différence entre la gestion du personnel (RenShi GuanLi) et la gestion des ressources humaines. (Il peut opter soit pour l'ancien système de l'administration chinoise soit pour le système de gestion occidental). Il lui faut surtout s'adapter aux besoins du salarié, créer et fournir des conditions, stimuler et aider à la réalisation de leurs propres besoins. Ainsi, par l'analyse de difficulté de PME, nous pouvons confirmer que le climat de travail influence fortement la motivation de salarié chinois.

2. La fonction (les enjeux) d'un climat de travail motivant.

La culture chinoise accordant une grande importance à l'expérience émotionnelle, pour développer la motivation, il est indispensable que les méthodes de travail développées au sein de l'organisation incitent les salariés à éprouver un sentiment de préoccupation (dans le sens d'avoir à cœur de faire quelque chose ou de faire attention). Les méthodes de travail et de management doivent donc permettre aux salariés de comprendre les préoccupations et les faveurs de l'organisation. De plus, les salariés chinois accordent beaucoup d'importance à la qualité de la relation avec leurs collèges et managers directs. Afin de stimuler leur mobilisation, manager nécessite à une bonne compréhension des valeurs et attentes des salariés. D'ailleurs, actuellement, les travailleurs chinois ne considèrent pas seulement la satisfaction de la rémunération. Avec leur esprit actif, ouvert, actuel et radical, ils s'intéressent beaucoup à l'ambiance de travail, à la culture de l'entreprise, à la qualité (le style) du management (l'amitié, l'égalité, le respect et l'animation), à la prédisposition (la diathèse) du dirigeant, à l'avenir de l'entreprise, à la cohérence de l'emploi et à l'intérêt (poursuite, compétence) personnel, à une durée de travail plaisante, au développement (réalisation) personnel et à la confirmation de leur valeur sociale, etc. Ils ne supportent plus le style de management impératif et monotone et l'environnement de travail conservateur et terne. ... Dans ce contexte, l'ancien système d'administration n'est plus adapté à la situation actuelle. Ainsi, nos enquêtes sociales et nos expériences professionnelles (nous avons travaillé 13 ans dans une entreprise chinoise) nous permettent de dire : pour orienter le comportement, susciter la motivation et la performance d'un individu, le climat organisationnel joue un rôle très important. Pour que la gestion adapte la situation actuelle, nous proposons d'améliorer le climat organisationnel au sain de PME chinoise. Nous pensons que la meilleure façon pour motiver le salarié chinois est d'établir un climat de travail motivant (y compris un leadership mobilisateur) dans l'entreprise, et motiver les salariés dans un climat de travail motivant. En expliquant la fonction (les enjeux) d'un climat de travail motivant, nous devons répondre les questions suivantes : "Quel est le rôle du climat organisationnel ? ", "Qu'est ce qu'un climat de travail motivant ? ", "Qu'est-ce qu'un climat motivant ? ", "Quel contexte de travail peut adapter et inciter la motivation d'un salarié chinois ? ".

2.1. Quel est le rôle du climat organisationnel ?

Selon Mouqla, le climat organisationnel « *représente tout ce qui entoure le personnel, et la perception du personnel en ce qui concerne les méthodes récentes de gestion qui peuvent être à l'origine d'une insatisfaction. Le climat organisationnel a un effet direct sur la satisfaction et le rendement des individus*. » (1999, p.11). Selon certaines définitions, le climat organisationnel repose sur un consensus entre les membres d'une entité au regard de l'évaluation d'éléments clés essentiels à la qualité de contexte de travail, qui est une représentation propre de l'organisation. Il se décompose en termes de structures organisationnelles, modes de

communication, style de *leadership* de la direction, taille de l'organisation, etc. L'ensemble de ces éléments forme un climat particulier doté de ses propres caractéristiques, représente la personnalité d'une organisation et influence le comportement de ses membres. Donc, le climat organisationnel concerne tous les membres de l'entreprise, dans certain cas, il est le résultat de la gestion.
Selon Martin et Croisielle (2006) , « *les ressources humaines, et en particulier les mesures du climat social, ont vu leur importance s'accroître depuis que les entreprises sont entrées dans une logique où l'homme interchangeable du modèle industriel classique est remplacé par un homme qui s'engage dans son travail, qui décide et qui, à travers les évènements de productions considérés comme des opportunités d'apprentissage, se doit d'être en perpétuelle recherche individuelle et collective de nouvelles compétences (Crozier, 1994 ; Argyris & Schön, 2002).* » (2006, p.1). Selon certaines définitions, le climat organisationnel correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun ; il agit sur le comportement de ses membres. Ces perceptions concernent ce que les salariés valorisent fondamentalement dans un contexte de travail, par exemple : la reconnaissance, la confiance, l'autonomie, l'équité, l'entraide, le soutien, la cohésion, le *leadership*, l'efficacité, la valeur de la mission et le sens à l'action, etc. Toutes ces dimensions de leur perception se traduisent par des émotions, des impressions et des attitudes individuelles et collectives. Ces impressions ou émotions fluctuent évidemment en fonction des événements et de l'évolution de l'organisation, mais aussi parce que les salariés partagent entre eux leurs perceptions sur ces éléments en évolution. Donc, à un moment donné, le climat organisationnel constitue une synthèse des émotions collectives dominantes, provoquées par la perception qu'ont les salariés de leur situation de travail et alimentées par les conversations.
Au sein de l'entreprise, les salariés apparaissent comme baignant dans une ambiance déterminée par la nature particulière de l'organisation. Le comportement ne dépend pas seulement des caractéristiques personnelles de chacun, mais aussi de la façon dont il perçoit son ambiance de travail et la constituante de son organisation. Selon les théories, la motivation s'apparente à une instance de régulation et d'intégration d'une multitude de paramètres relatifs aux sollicitations d'une situation et aux opportunités d'un environnement (ou climat de travail et les constituantes de son organisation). Elle articule à la fois des variables individuelles (par exemple : caractéristiques personnelles) et des variables contextuelles du travail (ou climat de travail et les constituantes de son organisation), des mises en relation dynamiques, et qui engendrent au bout du compte la performance au travail. En raison du rôle de la motivation proportionnellement liée aux degrés d'ambiguïté et d'ambivalence d'une situation, avant de tirer une conclusion en termes de comportement (par exemple: le choix et l'investissement dans la direction préférée), l'organisme doit dissiper ou diminuer la complexité (d'environnement du travail) voire la confusion des données et leur conférer différentes valeurs. Un salarié « *qui perçoit son climat de travail comme ouvert et participatif, aura beaucoup plus tendance à s'appliquer dans la vie de son institution* ». (Mouqla, 1999, p.11). Donc, pour orienter le comportement, susciter la motivation et la performance d'un individu, le climat organisationnel joue un rôle important.

2.2. Qu'est-ce qu'un climat motivant ?

Quel contexte de travail peut adapter et inciter la motivation d'un salarié chinois ? Selon la théorie, comme la température affecte l'humeur, les attitudes et les

décisions des êtres humains, le climat organisationnel est plus qu'un symptôme ou un moyen de prendre le pouls d'une situation du fait de son rôle actif dans la vie de l'organisation. Il peut, en effet, agir sur les motivations, les choix et les façons de communiquer et d'agir des salariés. De même, le climat de l'entreprise peut avoir un impact positif ou négatif sur le comportement d'individu, sur l'engagement et la mobilisation, sur la satisfaction au travail, sur la productivité, sur l'adaptabilité au changement, sur la capacité d'innover et même sur la qualité des produits. A un moment donné, le climat organisationnel constitue une image ensemble des émotions collectives dominantes, provoquées par la perception qu'ont les salariés de leur situation de travail, et alimentées par les conversations. Dans un climat positif (motivant), la dimension subjective est inhérente à la notion de climat qui est sous l'emprise de l'organisation, et a des retombées sur la performance et surtout la satisfaction. Il s'agit donc d'un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, perçues par le salarié appartenant à l'entreprise, qui permettent de lui fournir une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres. Dans ce cas, le climat correspond à une perception entière, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un environnement réel commun. Donc, en suivant certaines pratiques bien définies, le dirigeant peut contribuer à rendre un climat de travail propice à la motivant du salarié. Le climat organisationnel surtout le climat positif peut jouer un rôle actif dans la vie de l'organisation. En vue de motiver le salarié, ce climat positif peut être défini comme le climat motivant. C'est-à-dire, le gestionnaire peut établir un climat motivant au sein de l'entreprise qui favorise la motivation de ses membres. D'une façon globale, le climat motivant (positif) reflète les buts, les valeurs, l'autonomie, la reconnaissance, l'équité, la confiance, le soutien et l'entraide, le *leadership*, la cohésion, le sens de l'action, l'efficacité, la loyauté, les attitudes et les croyances des membres qui, à cause de leur nature, deviennent à leur tour des éléments du climat. A la manière d'un filtre d'informations, les salariés participent et utilisent les informations venant des événements qui surviennent autour d'eux, des caractéristiques de leur entreprise et de leurs caractéristiques personnelles. De ce fait, dans un climat motivant positif, la structure et le processus organisationnel peuvent interagir avec la personnalité du salarié pour produire les perceptions, favoriser le travail en équipe, entretenir des relations de qualité, répondre avantageusement à certains besoins de l'individu.

3. Établir un climat de travail motivant dans PME chinoise.

Pour créer un climat de travail motivant au sain de PME chinoise, nous avons besoins d'un *leadership* mobilisateur qui utilise des façons motivants en améliorant dix facettes de problème chinois. D'un point de vue général (selon la théorie), nous pensons qu'un *leader* mobilisateur chinois doit avoir cinq caractéristiques et sa façon de gestion doit s'appuyer sur cinq états psychologiques (les normes de gestion). C'est-à-dire équiper un *leader* mobilisateur par cinq caractéristiques et cinq états psychologiques.

3.1. Équiper un leadership mobilisateur (un point de vue général).

Pour motiver le salarié dans un climat motivant, il est nécessaire de disposer d'un *leader* qui mette en place les conditions qui assurent la motivation, et qui propose des pistes d'actions possibles pour stimuler collectivement les salariés. Il est donc indispensable d'avoir un *leader* mobilisateur. En comprenant ce qui motive leurs collaborateurs, les cadres peuvent avoir accès au plein potentiel de chacun d'entre

eux, et diriger plus efficacement leurs énergies. En réalité, il n'existe pas de condition gagnante unique, un climat qui puisse rendre compte de la complexité du phénomène requiert, de la part du *leader*, la mise en action d'une grande diversité de comportements, orientés vers une multitude de cibles, et qui doit être une condition gagnante-gagnante pour le salarié et pour l'entreprise. Pour ces raisons, les dirigeants doivent contribuer au développement d'un climat motivant, faire en sorte qu'il y ait du sens dans les tâches à accomplir, donner de multiples récompenses, et permettre de satisfaire un ensemble de besoins des salariés (Une *monnaie d'échange unique* ne pouvant conduire qu'à une motivation superficielle et partielle). Selon la théorie, l'individu est particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve une satisfaction ou un plaisir dans son comportement ou son action. Et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences. Le manager peut traduire par ses actes le sentiment des membres de son groupe, grâce à leur capacité à contribuer, par leurs efforts, à satisfaire leurs propres besoins, à se développer et à trouver un épanouissement personnel. De ce fait, un *leader* mobilisateur doit avoir cinq caractéristiques.

Les caractéristiques du *leader* mobilisateur.

1). Avoir une responsabilité directe dans l'organisation du travail et bénéficier du répondant de son équipe aux objectifs de l'entreprise. Promouvoir sa qualité de gestion et de connaissance, améliorer et innover régulièrement dans sa méthode de gestion (selon l'évolution de l'environnement).

2). Élaborer un plan d'entreprise précis et dynamique, prendre des décisions en équipe, mobiliser les énergies. Permette au système de management d'apporter des valeurs, du sens et une éthique, une identité, un sentiment de justice au travail.

3). Guider la mission, la vision et les valeurs des individus afin de faire naître des raisons profondes pour augmenter l'orientation des énergies collectives vers un ou des objectif(s) commun(s). Faire en sorte que les salariés perçoivent le respect dont fait preuve la direction (confiance, l'autonomie, la justice, la reconnaissance et l'innovation).

4). Prendre le temps d'écouter ses collaborateurs, valoriser leurs performances, respecter leur point de vue, justifier le choix des tâches qu'il leur propose, et favoriser leurs initiatives et leurs participations aux prises de décision.

5). Créer et entretenir un climat de travail motivant (conditions essentielles à l'établissement d'un climat collectif propice à la motivation), communiquer et anticiper les conflits (le produit des interactions entre ses membres), servir de base à l'interprétation des différentes situations. Permettre à l'esprit d'entreprise (qui compose les normes, les valeurs et les attitudes) d'agir comme une source d'influence pour le modelage de comportements. Observer et orienter l'esprit de ses collaborateurs (par la formation à l'éthique professionnelle et aux devoirs de l'employé, l'esprit d'entreprise et la culture d'entreprise, etc. Voir conditions supplémentaires).

De plus, en suscitant la motivation, pour contribuer au renforcement et au maintien d'un climat collectif motivant, le *leader* mobilisateur doit mobiliser des normes de gestion qui ont pour fondement l'attitude des salariés ou s'appuyer sur cinq états psychologiques.

Les normes de gestion (Cinq états psychologiques propices à la motivation).

Pour qu'un climat soit positif (dans lequel la dimension subjective est inhérente à la notion de climat, où le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun, où un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation), qu'il supporte la motivation, qu'il permette à l'individu de faire preuve d'une certaine personnalité, qu'il influence le comportement et les attitudes des salariés et qu'il fasse en sorte que les individus appartenant à l'entreprise deviennent l'un des éléments clés de la compétitivité, le manager doit avoir pour principal objectif le renforcement des états psychologiques favorables à la motivation. Conformément à l'état des connaissances scientifiques accumulées à ce jour, et selon nos propres réflexions, nos travaux de recherche, nos expériences et pratiques sociales, nous pouvons conclure qu'une motivation réussie et stable nécessite que le *leader* contribue au renforcement et au maintien d'un climat collectif motivant constitué de cinq états psychologiques soit : le soutien (l'engagement émotionnel), la confiance, la justice, la reconnaissance et le pouvoir d'agir (*empowerment*). C'est-à dire, les normes de gestion de l'entreprise chinoise sont le renforcement de cinq états psychologiques propices à la motivation et au climat de travail motivant.

1). Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils reçoivent du soutien de la part des autres. Le sentiment de soutien qui se dégage du fait que l'on se préoccupe du bien-être des salariés donne l'indication que l'organisation considère son personnel comme une ressource stratégique. Selon Tremblay et Simard (2005), « *le lien positif observé repose aussi sur l'argument que les actions de soutien, interprétées parfois comme des signes de respect et de prise en charge, peuvent conduire à la satisfaction d'un certain nombre de besoins socio-émotionnels propices à la mobilisation, entre autres les besoins d'estime, de considération et d'inclusion dans le groupe (Rhoades et Eisenberger, 2002).* » (p.65). A notre avis, le soutien de la part des autres est une image importante du climat motivant. Il est donc une partie du climat motivant propice au soutien mutuel. Ainsi, le sentiment de soutien éprouvé par un salarié peut s'accroître au moyen de nombreuses petites actions du quotidien ou de méthodes spécifiques, par exemple : l'assurance d'une aide, des encouragements, des échanges réguliers, un intérêt pour ses opinions, valeurs et problèmes et un appui (au moment où il fait face à des situations difficiles). Les *leaders* peuvent aussi encourager les membres à participer à une équipe de travail et proposer des actions de soutien.

2). Les cadres doivent concilier mobilisation de leur groupe et performance individuelle de leurs membres, avoir confiance en tous leurs membres. En même temps, les salariés doivent avoir le sentiment qu'ils peuvent faire confiance. D'après Tremblay et Simard (2005), « *selon les spécialistes de la question, le niveau de confiance est plus élevé lorsque les managers se comportent d'une façon cohérente, font ce qu'ils disent et tiennent leurs promesses, qu'ils sont honnêtes et intègres et qu'ils démontrent de la considération et de la sensibilité face aux besoins et aux intérêts d'autrui*. » (p.63). A notre avis, pour obtenir un haut niveau de performance, il est nécessaire de contribuer à développer une motivation réelle au travail. Pour ce faire, un esprit positif d'équipe est indispensable. Afin de développer un esprit d'équipe nécessaire à la réussite de toute organisation, le management doit cultiver l'harmonie, la cohésion des relations et la confiance, encourager l'autonomie et l'initiative. Et, pour s'assurer la réussite, favoriser l'idée que l'entreprise s'apparente à un corps (union du personnel), il convient de diviser les forces (les facteurs) de

l'adversaire. Les managers doivent guider (appréciation du travail accompli), encourager (acceptation du droit à l'erreur), aider (soutien, aide et accompagnement), faire confiance et faire preuve de sollicitude, toutefois il ne faut pas douter de son attitude. Notons qu'une confiance élevée des salariés à l'égard de leur dirigeant s'acquiert avec la forte conviction que le dirigeant remplira ses obligations dans l'avenir. Pour ce faire, le gestionnaire pourrait s'agir du respect des obligations au regard de la protection des emplois.

3). Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils sont traités avec justice et respect. La notion de justice a pris de l'importance dans les contextes organisationnels. La justice s'apparente à l'une des valeurs fondamentales du bon fonctionnement de la plupart des organisations. Elle présente l'un des facteurs majeurs que le salarié utilise pour définir la qualité de sa relation avec son employeur. Selon Tremblay et Simard (2005), « *un sentiment d'équité prédispose plus facilement les individus à adopter des comportements de mobilisation en guise de réciprocité (Organ, 1990).* » (p.65). Selon Adams (1965), un salarié est intéressé non pas tellement par le niveau des résultats obtenus (le salaire reçu ou l'augmentation de salaire) mais par le fait que ces résultats (récompenses ou punitions) sont perçus comme étant justes. Dans l'évaluation du traitement reçu par l'organisation, les salariés considèrent la justice distributive et la qualité de la procédure (la justice procédurale). La justice distributive doit permettre aux salariés d'exprimer leurs opinions et préférences, de fournir des informations ou de contester le résultat d'une décision qui a été prise (lors de l'évaluation du rendement). Nous pensons que les managers doivent clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée. Ainsi, il faut que la récompense potentielle soit à la hauteur de l'effort fourni. Selon Greenberg (1987, 1990), la justice procédurale doit permettre aux salariés de prendre eux-mêmes la décision finale (choisir leurs collègues de travail, leurs avantages sociaux, etc.), donner leur opinion, l'occasion ou la possibilité d'exercer un certain contrôle soit sur les décisions conduisant aux résultats, soit sur le processus décisionnel. A ce titre, la possibilité pour les salariés de donner leur opinion procure le sentiment de participer (l'autorité) au processus décisionnel en tant que membres à part entière et que l'organisation prend leur avis en considération. Le fait de participer à la prise de décision aurait une valeur en soi et une valeur dans le groupe. De même, lorsqu'un individu a le sentiment d'être respecté, traité avec courtoisie et politesse de la part du dirigeant, il y a davantage de possibilités qu'il croie qu'il est un membre à part entière du groupe et qu'il occupe une position enviable (un statut social et l'estime de soi) au sein de son organisation. Ces sentiments d'inclusion prédisposeraient davantage les individus à accepter des activités et des rôles qui iraient au-delà des tâches normales, par exemple s'engager dans des comportements de coopération avec les autres.

4). Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils reconnaissent leur contribution. Selon Tremblay et Simard (2005, p.65), « *la reconnaissance peut se révéler un puissant levier, à la condition que les individus perçoivent qu'on cherche davantage à les reconnaître qu'à les contrôler et à les manipuler (St-Onge et al., 2005).*». Selon la théorie de la motivation (Kanfer, 1990), l'anticipation et l'obtention de récompenses fortement valorisées peuvent constituer de puissants leviers comportementaux. Par conséquent, les salariés se mobiliseront plus fortement s'ils ont la conviction que leurs actions seront reconnues et appréciées par les autres. Selon Tremblay et Simard (2005), « *des recherches récentes ont indiqué que les*

récompenses de nature sociale (comme les félicitations) et le feedback positif sur la performance peuvent agir aussi efficacement que les systèmes de récompenses financières sur la performance organisationnelle (Luthans et Stajkovic, 1999). » (p.65). A ce titre, la récompense peut être économique (financière) ou sociale (promotion, diplôme d'honneur, félicitations, etc.), mais l'important est qu'elle soit perçue comme une véritable marque de reconnaissance. A notre avis, pour faire la preuve aux salariés que le gestionnaire reconnait leur contribution, les récompenses peuvent être en lien avec le niveau de performance atteint.

5). Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils possèdent suffisamment de pouvoir d'agir (le besoin de puissance). Ce besoin est caractéristique des personnels qui veulent avoir des responsabilités, qui réfléchissent à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur leur entourage, qui recherchent des postes dans lesquels ils peuvent contrôler/diriger l'environnement extérieur, exercer un *leadership* (responsables politiques). L'individu se motivera davantage s'il perçoit qu'il a les capacités et les possibilités de le faire, soit une perception de pouvoir agir (*empowerment*). Selon Tremblay et Simard (2005), « *des recherches ont révélé que le pouvoir d'agir constitue un ingrédient particulièrement important dans une stratégie de mobilisation des employés du service à la clientèle (Chebat et Kollias, 2000).* […]. *Certains observateurs soulignent qu'un fort sentiment d'empowerment est aussi associé à une plus forte motivation intrinsèque au travail (Niehoff et al., 2001).*» (p.66). Ce titre recouvre un ensemble de politiques et de pratiques organisationnelles qui visent à confier aux individus davantage de contrôle, de pouvoir et d'autorité au travail. Selon la littérature, la perspective psychologique repose sur un ensemble de cognitions liées à la capacité des personnes à agir sur les événements. Selon les travaux de Spreitzer (1995), ces cognitions peuvent être un sentiment de signification (l'adéquation entre les valeurs, les comportements et les croyances des personnes et les besoins en matière de rôles au travail), le sentiment d'autodétermination (la croyance que le salarié possède suffisamment de contrôle et d'autonomie dans sa tâche et dans l'application de comportements), le sentiment de compétence (la croyance que l'individu possède les capacités et les habiletés nécessaires pour se conformer aux exigences du travail) et le sentiment d'impact (la perception que l'individu détient une réelle influence sur les décisions stratégiques, opérationnelles ou administratives). Selon Eylon et Bamberger, (2000), un fort sentiment d'*empowerment* peut être interprété comme un signal de respect, de considération et de confiance à l'égard des salariés. En permettant ces quatre conditions mentionnées qui forment le pouvoir d'agir (qui peut être perçu par les salariés comme un signe que l'organisation prend les moyens pour les soutenir), qui respectent et corrèlent du point de vue de l'individu, la gestion de l'entreprise doit faire confiance à ses salariés et leur offrir un climat organisationnel adaptable pour qu'ils se réaliser.

Avec cinq caractéristiques, fondement de son management sur cinq états psychologiques, nous avons équipé un *leader* mobilisateur. Pour établir un climat de travail motivant, nous avons encore besoins d'améliorer les dix conditions du travail qui sont liées au contexte chinois.

3.2. Améliorer dix conditions supplémentaires.

Comme nous avons présenté plus haut, la culture chinoise accorde une grande importance à l'expérience émotionnelle qui positionne que dans la pratique de travail, la méthode de gestion doit permettre aux salariés de comprendre les préoccupations et les faveurs de l'organisation. De ce fait, pour répondre aux besoins de l'individu,

afin d'atteindre les objectifs organisationnels, la politique gestionnaire doit se baser sur sa psychologie, respecter sa personnalité, organiser et orienter les salariés selon cinq états psychologiques. La politique doit être soigneusement planifiée, il s'agit de créer un environnement de travail adapté et de favoriser la motivation et le développement de l'entreprise. Il faut accueillir de façon extrêmement positive les efforts des salariés. La récompense, la répartition et la promotion doivent permettre de les encourager. Elle doit établir le système interne des organisations de carrière, fournir une bonne gestion de carrière des salariés, offrir davantage de formation pour le développement personnel et la promotion de l'espace, établir une vision de l'avenir personnel, pour contribuer à la réalisation de soi. Elle doit éliminer l'impact négatif sur les facteurs d'instabilité de la motivation de l'emploi, utiliser une communication (avec les individus) honnête et ouverte et non par des règles strictes, créer une relation de confiance mutuelle et donner aux salariés un sentiment d'appartenance, par exemple : aide, tolérance, confiance, égalité, respect, démocratie, unité, incitation. ...

Toutefois, à cause du contexte historique, de la culture sociale et de l'influence de l'ancien système d'administration, nous avons trouvé que le système actuel de gestion chinois existe dix types de problèmes qui empêchent la motivation du salarié. Conformément au contexte de la Chine, afin d'établir un climat favorable, il faut que la GRH chinoise améliore dix conditions suivantes :

1. modifier l'ancien système de l'administration chinoise ;
2. axer les enjeux sur les personnes ;
3. créer la confiance (faire confiance aux salariés) ;
4. respecter le salarié, établir une nouvelle relation entre les cadres et les ouvriers ;
5. avoir une unité de commandement et une unité de direction (ou unité de sens) ;
6. remodeler le rôle des syndicats au sein de l'entreprise chinoise ;
7. fidéliser par le développement des carrières : la mobilité (gestion) de carrière et les systèmes d'appréciation ;
8. renforcer la formation à l'éthique professionnelle et aux devoirs (obligations) du salarié.
9. renforcer l'édification de la civilisation spirituelle, construire la culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise (la conscience collective et la force spirituelle) ;
10. établir une situation gagnant-gagnant : le développement commun.

Conclusion

Selon les pratiques sociales, les études des missions de GRH et par l'analyse du problème de l'entreprise chinoise, nous pensons que le leader chinois doit modifier l'ancien système de l'administration chinoise, distinguer et traiter correctement la différence entre la gestion du personnel (RenShi GuanLi) et la gestion des ressources humaines. Dans ce sens, nous proposons d'améliorer le climat organisationnel au sain de PME chinoise. Nous pensons que la meilleure façon pour motiver le salarié chinois est d'établir un climat de travail motivant (y compris un leadership mobilisateur) dans l'entreprise, et motiver les salariés dans un climat de travail motivant. C'est-à-dire, en réalisant des objectifs communs, la Gestion et le climat d'entreprise doivent permettre aux salariés de tous niveaux de qualification d'avoir le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle dans l'organisation, d'avoir des responsabilités et des autodéterminations, d'être appréciés pour ce qu'ils font, de se réaliser à travers leur activité professionnelle, ainsi que la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel. … En conformément à revue scientifique, nous pensons alors qu'un climat motivant doit être fondé sur l'entraide, le soutien, la

tolérance, la confiance mutuelle, l'égalité mutuelle, l'équité, le respect mutuel, la démocratie, la cohésion, l'incitation mutuelle, la fidélité et la foi mutuelle, la reconnaissance, l'autonomie, l'efficacité, le leadership, la valeur de la mission et le sens à l'action, etc. Toutes ces dimensions de perception se traduisent par des émotions, des impressions (ces impressions fluctuent en fonction des événements et de l'évolution de l'organisation, mais aussi parce que les salariés partagent entre eux leurs perceptions sur ces éléments en évolution) et des attitudes individuelles et collectives. Pour qu'un climat soit motivant, qu'il supporte la motivation, qu'il permette à l'individu de faire preuve d'une certaine personnalité, qu'il influence le comportement et les attitudes des salariés et qu'il fasse en sorte que les individus appartenant à l'entreprise deviennent l'un des éléments clés de la compétitivité, le manager doit avoir pour principal objectif le renforcement des cinq états psychologiques favorables à la motivation. De plus, il doit s'équiper selon cinq caractéristiques que nous avons proposées et améliorer dix conditions supplémentaires.

Bibliographie

ADAMS, J.S., (1965), « *Inequity in social exchange* », in Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press, vol.2. P.265-299.

EYLON, D., & BAMBERGER, P. (2000). «*Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender*». Group & Organizational Management, 25, 354-372.

GREENBERG, J., (1987), « *A taxonomy of Organizational Justice Theories* ». *Academy of Management Review*, vol.12, n°1. P.6-22.

GREENBERG, J., (1990), « *Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow* ». Journal of Management, vol.16, n°2. P.399-432.

KANFER, R. (1990), « *Motivation theory and industrial and organizational psychology* », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1. P.75-170.

LIN, S., (2012), « *Les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du Zhejiang* ». Halshs-00692457, Version 1-30 Apr 2012. Manuscrit auteur, publié dans "5ème Colloque de l'IFBAE (Institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises), France (2009)". 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009. P1-16.

MARTIN, D. et CROISIELLE, X., (2006), « *L'organisation, le climat, et les conduites professionnelles Une étude en entreprise* ». E.C.C.H.A.T., Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Philosophie, Sciences-Humaines et Sociales, Campus, 80025 Amiens cedex 1, France. 2006, P.1.

MOUQLA Y., (1999), « Etude *de la satisfaction au travail du personnel infirmier : UCas de l'hôpital Alfarabi d'Oujda-Angads* ». Institut national d'administration sanitaire. Centre collaborateur de l'O.M.S. P.6-52.

PERETTI, J.M., (2005), « *Dictionnaire des ressources humaines* », 4ème édition. P.103.

SPREITZER, G. M., (1995). « *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation* ». Academy of Management Journal, 38(5), 1442- 1465.

TREMBLAY M. et SIMARD G., (2005), « *La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité* ». *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005. P. 60-67.

Références internet (Webographie)

http://finance.chinanews.com/it/2013/01-15/4489665.shtml (le 15/01/2013).

http://french.peopledaily.com.cn/Economie/8097803.html, (le 18/01/2013).
http://qys.miit.gov.cn/n11293472/n11295074/n11298733/13913604.html (le18/06/2011). Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of Chine.
http://www.1000plan.org/qrjh/article/24191 (le10/12/2012).
http://www.freepapers-fr.com/?i428203_Le-personnel-de-base-qui-limitent-le-d%C3%A9veloppement-des-petites-et-moyennes-entreprises (le 23/11/2012).

INVESTISSEMENT INSTITUTIONNEL ET PERFORMANCE SOCIALE.

David AUTISSIER
Maître de conférences HDR
Université Paris Est Créteil-IRG
Directeur exécutif de la chaire ESSEC du changement
David.autissier@datiss.com

Bechir BEN LAHOUEL
Chercheur à la chaire ESSEC du changement
bbenlahouel@yahoo.fr

Soufyane FRIMOUSSE
Maître de conférences HDR, Université de Corse
Chercheur à la chaire ESSEC du changement
frimousse@univ-corse.fr

Jean-Marie PERETTI
Professeur des Universités, Université de Corse et ESSEC Business School
Professeur titulaire de la chaire ESSEC du changement
peretti@univ-corse.fr

Introduction :

La littérature empirique relative à l'opérationnalisation du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a été critiquée en raison de la non prise en considération de certains facteurs, autres que la performance financière, pouvant affecter le niveau de la performance sociale des entreprises (PSE) (Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al. 2003 ; Wood, 2010). Il a été démontré que le pouvoir exercé par les parties prenantes (PP) sur les organisations représente l'un des leviers conduisant à un meilleur niveau de PSE (Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito, 2010 ; Henriques et Sadorsky, 1996 ; Kassinis et Vafeas, 2006 ; Peloza et Papania, 2008).

La théorie des parties prenantes offre un cadre théorique capable d'expliquer que le succès d'une organisation dépend de l'habileté de ses dirigeants à gérer les relations avec les PP. La détermination du pouvoir et des intérêts au sein de chaque groupe de PP est vitale pour l'organisation (Kipley et Lewis, 2008 ; Welcomer et al. 2003).
Le pouvoir d'influence des PP a été présenté comme un facteur déterminant dans la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques (Bryson et Bromiley, 1993 ; Kipley et Lewis, 2008).
Freeman et Reed (1983) distinguent trois sources de pouvoir potentiellement disponibles pour des PP : le pouvoir de vote, le pouvoir politique et le pouvoir économique. Cette recherche est limitée à la seule étude du pouvoir de vote d'une partie prenante : les actionnaires institutionnels.

Ainsi, les PP qui possèdent un pouvoir de vote à l'instar des actionnaires institutionnels, ont la capacité d'exercer une influence directe sur une organisation à travers les droits de vote que leur procure la détention d'actions. De ce fait, le pouvoir de vote procure aux actionnaires institutionnels l'opportunité d'exprimer leur consentement ou non lors de changements stratégiques majeurs de la politique

générale d'une organisation (Greenwood et al. 2010) et en l'occurrence les décisions relatives à la mise en place de stratégies RSE. Par conséquent, l'objectif de ce travail consiste à tester l'influence de l'activisme des actionnaires institutionnels sur la réactivité sociétale d'une organisation.

Dans la section suivante, nous présenterons les deux principales théories qui ont conceptualisé la relation entre le processus de prise de décision et l'actionnariat institutionnel ainsi que notre question de recherche. La méthodologie de recherche est exposée en seconde section. Les résultats de notre démarche méthodologique sont présentés en troisième section. Dans une quatrième section, nous discutons et comparons les résultats obtenus à ceux des travaux antérieurs.

1. Théories et question de recherche

Les investisseurs institutionnels reflètent le capital détenu par les investisseurs non individuels comme les banques, les compagnies d'assurance, les fonds de pension, les entreprises privées d'investissement, et tout autre tierce partie qui détient et investie des fonds au bénéfice de leurs clients (Johnson et Greening, 1997 ; Mahoney et Roberts, 2007). Le niveau de l'actionnariat institutionnel n'a cessé de croître durant ces dernières décennies. Ben M'Barek (2001) note que les investisseurs institutionnels détiennent en France 50% du capital des entreprises, 60% aux Etats-Unis et 75% en Grande Bretagne. Lacoste et al. (2009) soulignent que le panorama financier des grands groupes français cotés est désormais largement influencé par la présence d'investisseurs institutionnels. Ils ajoutent que ce type d'investisseurs est largement impliqué dans les problématiques de gouvernance que ce soit en matière de reporting qu'en matière de prise de décision stratégique.

Sur le plan théorique, il existe une littérature abondante relative aux effets de la détention institutionnelle sur le processus de prise de décision. On distingue essentiellement deux théories : la théorie de la myopie des institutionnels et la théorie de l'activisme des institutionnels.

1.1. Théorie de la myopie des investisseurs institutionnels

Selon Hansen et Hill (1991), la théorie de la myopie des institutionnels telle qu'elle a été avancée par Drucker (1986), Graves (1988), Hill, Hitt et Hoskisson (1988), et autres, stipule qu'en raison des pressions, relatives à une rentabilité accrue, exercées par leurs supérieurs, les gestionnaires des fonds institutionnels poussent les entreprises à privilégier les gains de court terme au détriment de la croissance et de l'emploi. Selon cette théorie, il est admis que les entreprises qui investissent dans le management des parties prenantes afin d'améliorer leur niveau de PSE seront pénalisées par les investisseurs intéressés par la rentabilité de court terme car un tel investissement n'est rentable qu'à longue échéance (Freeman et McVea, 2001). Ainsi, du fait que les gestionnaires des fonds institutionnels sont évalués et rémunérés sur la base d'une performance à court terme (quadrimestrielle, semestrielle et annuelle), leurs décisions d'investissement seront basées sur le même horizon temporel (Graves et Waddock, 1994). Par conséquent, afin d'attirer les capitaux des investisseurs institutionnels, les dirigeants sont dans l'obligation de gérer leurs entreprises sur le court terme au détriment des demandes des parties prenantes (Johnson et Greening, 1999). Parmi les études empiriques qui ont examiné l'hypothèse de la myopie des institutionnels (p. ex., Baysinger et al. 1991 ; Graves, 1988; Hansen et Hill, 1991), seule l'étude de Graves (1988) confirme cette

hypothèse. Graves et Waddock (1994) notent que la majorité des résultats des études empiriques réfutent l'hypothèse de la myopie des institutionnels à cause de la modification de la nature et du poids de l'actionnariat institutionnel qui s'est produit à partir du milieu des années 80. En effet, selon l'hypothèse de l'enfermement des actionnaires « *entrenchment theory*» (Fan et Wong, 2002), les investisseurs seraient captifs de l'importance de l'accroissement de leur participation au capital des entreprises et ne seraient pas en mesure de s'y désengager facilement. Ainsi, les investisseurs institutionnels sont devenus non seulement des détenteurs de capitaux de long terme par nécessité (Graves et Waddock, 1994), mais aussi des acteurs activement impliqués dans la gouvernance de l'entreprise. Nous estimons, à l'instar de Waddock et Graves (1994) que la formulation de notre question de recherche ne tiendra pas compte de cette théorie.

1.2. Théorie de l'activisme des investisseurs institutionnels

Certains chercheurs ont avancé d'autres arguments à partir desquels ils suggèrent que les investisseurs institutionnels sont devenus des porteurs d'actifs de long terme par nécessité (Johnson et Greening, 1999 ; Graves et Waddock, 1994). Ainsi, en raison du poids de leurs investissements, les institutionnels disposent d'une faible capacité, par rapport aux porteurs individuels, à céder leurs participations sans affecter la valeur boursière des actions. En évoquant la théorie de l'efficience des marchés financiers, Hansen et Hill (1991) notent que les investisseurs institutionnels sont présentés comme des agents rationnels qui évaluent les entreprises en se basant sur toutes les informations publiques disponibles y compris celles relatives à la PSE (Teoh et Shiu, 1990) et ne désapprouvent pas les dépenses qui peuvent vraisemblablement améliorer la valeur de l'entreprise dans le long terme (Mahoney et Roberts, 2007).

En conséquence de cette vision long-termiste, les institutionnels sont incités à évaluer activement, non seulement la performance financière des entreprises ciblées, mais aussi leurs stratégies, leurs activités et leurs relations avec les différentes parties prenantes (Gilson et Kraakman 1991 ; Johnson et Greening, 1999 ; Pound, 1992 ; Smith, 1996, Mahoney et Roberts, 2007). Selon Turban et Greening (1997), les institutionnels incluent, dans leurs décisions d'investissement, les bénéfices de long terme escomptés des engagements et des dépenses en matières de PSE (maintenir une qualité supérieure des produits et services, préserver l'environnement, réagir favorablement aux demandes de la communauté et des salariés, etc.).

A partir des résultats de l'étude de Chaganti et Damanpour (1991) qui montrent une association négative entre l'actionnariat institutionnel et le niveau d'endettement, Graves et Waddock (1994) proposent que les investisseurs institutionnels sont averses au risque et afficheront une attitude favorable envers la prise de participation dans des entreprises engagées en matière de RSE en raison de leur conviction que la PSE affecte positivement la performance financière et réduit les risques. Antérieurement, Spicer (1978) avait noté que les institutionnelles considéraient les entreprises affichant un faible niveau de PSE comme un investissement risqué.
L'évidence empirique concernant la relation entre l'actionnariat institutionnel et la performance sociale et environnementale s'avère relativement rare et affiche des résultats contradictoires. Teoh et Shiu (1990) trouvent que les décisions d'investissement des institutionnels ne tiennent pas compte des informations

relatives à la PSE publiées par les entreprises dans leurs rapports annuels. Par contre, ils les introduisent dans leur calcul si ces informations sont quantifiées, relatives à des problématiques spécifiques, et obtenue de la part de tierces parties impartiales.

A leur surprise, Coffey et Fryxell (1991) ne trouvent pas de relation significative entre l'actionnariat institutionnel et les dons caritatifs, par contre ils découvrent un lien positif avec le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration. Ces résultats incohérents s'expliquent par la structure de leur étude empirique qui a dû être biaisée par l'absence de l'introduction de variables de contrôle comme la performance financière, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Zahra et al. (1993) trouvent que la présence d'actionnaires institutionnelles ne favorise ni la performance financière, ni la performance sociale d'une entreprise. En utilisant l'indice KLD comme mesure de la PSE, Graves et Waddock (1994) trouvent une relation positive et significative entre le nombre d'institutionnels détenteurs d'actions dans une firme et la PSE. Par contre, ils trouvent une association positive mais non significative entre le pourcentage d'actions détenu par les institutionnels et la PSE. Johnson et Greening (1999) utilisent le même indice KLD pour l'évaluation de la PSE. Les résultats de leur étude démontrent que l'actionnariat relatif aux fonds de pension est positivement lié à deux dimensions de la PSE : les relations avec les individus (p. ex., les minorités et les femmes, la communauté, les salariés) et le couple qualité/environnement. Par ailleurs, aucune relation significative n'est détectée entre la PSE et l'actionnariat des fonds mutuels et des banques d'investissements. Plus récemment, les résultats de l'étude de Mahoney et Roberts (2007) se sont avérés similaires à ceux de l'étude de Graves et Waddock (1994). Ils trouvent qu'une mesure composite de la PSE est positivement et significativement associée au nombre d'institutions qui ont investi dans le capital d'une entreprise. De même, Mahoney et Roberts (2007) ne relèvent pas de relation significative entre la proportion de capital détenu par les institutionnels et la PSE.

En conclusion, l'évidence actuelle démontre que les placements des investisseurs institutionnels visent des rendements de long terme. Les institutionnels sont considérés, selon la théorie de l'efficience des marchés, comme des investisseurs rationnels cherchant à réduire le risque inhérent de leur investissement et à augmenter la sécurité ainsi que la pérennité de leurs portefeuilles. Du fait que la PSE est présentée comme une garantie contre les risques encourus par une entreprise, il ressort dans l'intérêt des investisseurs institutionnels de cibler les entreprises qui gèrent convenablement les relations avec leurs parties prenantes (Smith, 1996).
Ainsi, les activités de RSE sont considérées, par les institutionnels, comme une assurance contre les coûts incertains résultants de la négligence due à une mauvaise gestion des interdépendances avec les PP.

Ce développement théorique nous conduit à formuler la question de recherche suivante que nous chercherons à tester ultérieurement :
<u>Question de recherche</u> : le niveau de performance sociale d'une entreprise est-il positivement influencé par la proportion de capital détenue par les investisseurs institutionnels ?

2. Méthodologie

2.1. Echantillon

L'échantillon de l'étude est composé de 129 entreprises françaises, non financières, admises aux trois compartiments (A, B et C) du marché réglementé et cotées dans l'indice CAC Allshares. Ces entreprises appartiennent à 12 secteurs d'activité différents. Elles sont soumises à l'application de l'article 116 de la loi NRE et sont, ainsi, responsables des conséquences environnementales et sociales de leurs activités opérationnelles.

2.2. Variable dépendante

La PSE représente la variable à expliquer. Dans cette étude nous supposons que la PSE est positivement influencée par le degré d'implication sociétale des investisseurs institutionnels et en conséquence par la proportion d'actions détenues par les actionnaires institutionnels. A l'instar de Waddock et Graves (1997) et Mahoney et Roberts (2007), un décalage d'une année entre, d'une part, la variable dépendante et d'autre part, la variable explicative ainsi que les variables de contrôle, est pris en considération dans le test des modèles de régression afin de refléter efficacement l'impact des variables indépendantes sur la variable dépendante.

La PSE a été mesurée par la méthode de l'enveloppement des données « *Data Envelopment Analysis* » (DEA par la suite). La DEA est une approche analytique non-paramétrique développée dans le but d'évaluer l'efficience relative des unités de prises de décisions (p. ex., les entreprises privées commerciales ou industrielles ; les institutions publiques comme les hôpitaux, les écoles, les commissariats, les agences gouvernementales, etc.) par l'utilisation d'un ensemble d'inputs (p. ex., la main d'œuvre, le capital, les ressources naturelles, etc.) afin de produire des outputs (p. ex., produits finis, profit, satisfaction de client, réputation, etc.) (Ramanathan, 2003). Dans notre étude la méthode DEA fournit un indicateur de l'efficience relative des programmes de RSE pour chacune des entreprises de l'échantillon. Ainsi, l'efficience représente une mesure de différents aspects du triple-résultats (c'est-à-dire la performance économique, sociale et environnementale). Par conséquent, la méthode DEA reflète une mesure multidimensionnelle de la PSE à travers une variété de dimensions. Elle représente un moyen de dépasser les problèmes conceptuels et instrumentaux générés par les mesures unidimensionnelles de la PSE (Bendheim et al. 1998).

Plusieurs recherches ont démontré l'utilité de l'utilisation des modèles DEA pour la construction de mesures composites de la PSE en incluant un ensemble d'inputs et d'outputs de différentes natures. A titre non exhaustif, nous citons les études de Belu (2009); Belu et Manescu (2009); Bendheim et al. (1998); Bevilacqua et Braglia (2002), Bosetti et Locatelli (2006), Callens et Tyteca (1999), Camarero Picazo-Tadeo et Tamarit (2008), Chen et al. (2010), Dyckhoff et Allen (2001), Färe et al. (1996), Färe et al. (2004), Golany et Thore (1997), Korhonen et Luptacik (2004), Kortelainen (2008), Madlener et al. (2009), Sarkis et Cordeiro (2001), Sözen et al. (2010), Sueyoshi et Goto (2010), Tyteca (1997), Yu et Wen (2010), Zhang et al. (2008), Zhou et al. (2006), Zhou et al. (2007), etc. Les scores issus de la méthode DEA ont été calculés en utilisant le logiciel EMS pour Efficiency Measurement System version 1.3. Ces scores reflètent la performance sociale enregistrée durant les années 2011 et 2012. L'encadré 1 ci-dessous présente les fondements théoriques et opérationnels de la méthode DEA.

2.3. Variable indépendante

Certaines catégories d'actionnaires exercent une influence sur le management afin de mettre en place des politiques et des programmes RSE. Nous nous intéressons essentiellement à l'influence de l'actionnariat institutionnel. Selon les études empiriques antérieures, ce type d'actionnariat a été spécifié de deux manières. D'abord, le nombre d'institutions détenant des titres dans le capital des entreprises. Ensuite, le pourcentage de titres détenus par les investisseurs institutionnels (Graves et Waddock, 1994 ; Mahoney et Roberts, 2007).

Les informations relatives cette variable ont été récoltées à partir de trois sources différentes et complémentaires : les rapports annuels des entreprises, la base de données Dafsaliens et la base de données Thomson One Banker. Dans la présente étude, l'actionnariat institutionnel a été mesuré par le pourcentage d'actions détenues par les investisseurs institutionnels durant 2011 et 2012.

2.4. Variables de contrôle

Certaines recherches empiriques ont suggéré que le niveau de PSE peut être influencé par la taille de l'entreprise (Bowen, 2000 ; Chen et Metcalf, 1980 ; Hillman et Keim, 2001 ; Prado-Lorenzo et al. 2009 ; Ullmann, 1985 ; Orlitzky et Benjamin, 2001), son niveau d'endettement (Goss et Roberts, 2011 ; Harrison et Coombs, 2006 ; Mohd Ali et al., 2009 ; Roberts, 1992), sa performance financière (Margolis et Walsh, 2001, 2003 ; Orlitzky et al. 2003 ; Ullmann, 1985) et son exposition médiatique (Bansal et Clelland, 2004 ; Bansal et Roth, 2000 ; Branco et Rodrigues, 2008 ; Reverte, 2008).

Nous avons utilisé le logarithme du chiffre d'affaires pour exprimer la taille de l'entreprise. Le niveau d'endettement est calculé par le ratio dettes totales sur capitaux propres. La performance financière est mesurée par un indicateur comptable relatif à la moyenne sur 5 ans de la rentabilité des capitaux propres (une moyenne du ROE entre 2006 et 2010 pour un calcul de la PSE en 2011 et une moyenne du ROE entre 2007 et 2011 pour un calcul de la PSE en 2012).
Dans le contexte français et afin de mesurer la pression médiatique, certains chercheurs ont eu recours à la revue des articles issus de la presse écrite. Par exemple, Decock-Good (2000, 2001), Déjean et Oxibar (2010) et Gillet (2010) ont analysé les articles extraits d'un journal à réputation nationale, *Le Monde*. Le recours à un seul journal pour la mesure de l'exposition médiatique est envisageable, selon Winter et Eyal (1981) et Mutz et Soss (1997), surtout lorsqu'il s'agit d'un journal national prestigieux (p. ex., The New York Times, The Wall Street Journal, The Washington Post, etc. aux Etats-Unis, The Daily Telegraph, Financial Times, The Times, etc. au Royaume-Uni)

Branco et Rodrigues (2008) ainsi que Reverte (2008) ont mesuré le niveau d'exposition médiatique par le nombre d'articles parus dans les deux journaux les plus importants de la presse écrite, respectivement portugaise et espagnole.
Dans notre étude, nous évaluons la variable « exposition médiatique », par la prise en compte du nombre moyen d'articles extrait du journal « ***Le Monde*** » durant les cinq dernières années. On procèdera comme suit :

Pour une mesure de la PSE en 2011 : la moyenne annuelle des articles parus dans Le Monde entre 2006 et 2010. Pour une mesure de la PSE en 2012 : la moyenne annuelle des articles parus dans Le Monde entre 2007 et 2011.

L'exposition médiatique sera déterminée par la recherche du nom d'une entreprise française dans seulement les titres des articles diffusés dans le journal « ***Le Monde*** ». Pour la collecte de ces informations, nous utiliserons la base de données LexisNexis.

2.5. Modèle empirique

L'approche adoptée dans l'analyse empirique est reflétée par l'équation de régression multiple suivante :

$$PSE_{it} = \alpha + \beta_1 INST_{it-1} + \beta_2 TAILLE_{it-1} + \beta_3 ENDET_{it-1} + \beta_4 ROE_{it-1} + \beta_5 EXPOMED_{it-1} + \varepsilon_t$$

Avec pour l'entreprise i à l'instant t :
PSE = score de performance sociale mesuré par la méthode de l'enveloppement des données ;
INST = proportion du capital détenue par les investisseurs institutionnels
TAILLE = taille de l'entreprise mesurée par le logarithme des ventes
ENDET = structure financière mesurée par le ratio dettes totales/capitaux propres
ROE= moyenne sur 5 ans du ratio résultat net/capitaux propres
EXPOMED = exposition médiatique mesurée par la moyenne du nombre d'articles de presse parus dans le journal Le Monde entre l'année t-1 et l'année t-5.
ε_t = terme d'erreur résiduel
Le modèle de régression est estimé en utilisant le logiciel SPSS.

Encadré 1. Fondements théoriques et opérationnels de la méthode DEA

Modélisation

Le modèle CCR est le modèle d'origine de la DEA. Il fait référence à ses concepteurs Charnes, Cooper et Rhodes (1978). Le modèle CCR assume une technologie de production à rendements d'échelle constants, calcule l'efficience technique globale pour chaque DMU et identifie à la fois les sources et les montants de l'inefficience (Charnes et al., 1994). Le modèle CCR est représenté à travers le problème d'optimisation suivant :

$$\text{Maximiser: } h_0 \text{ (u, v)} = \frac{\sum_{r=1}^{s} UrYrjo}{\sum_{i=1}^{m} ViXijo}$$

$$\text{Sous la contrainte : } \frac{\sum_{r=1}^{s} UrYrj}{\sum_{i=1}^{m} ViXij} \leq 1;\ V \geq 0,\ U \geq 0;\ \forall j=1, 2, \ldots, n$$

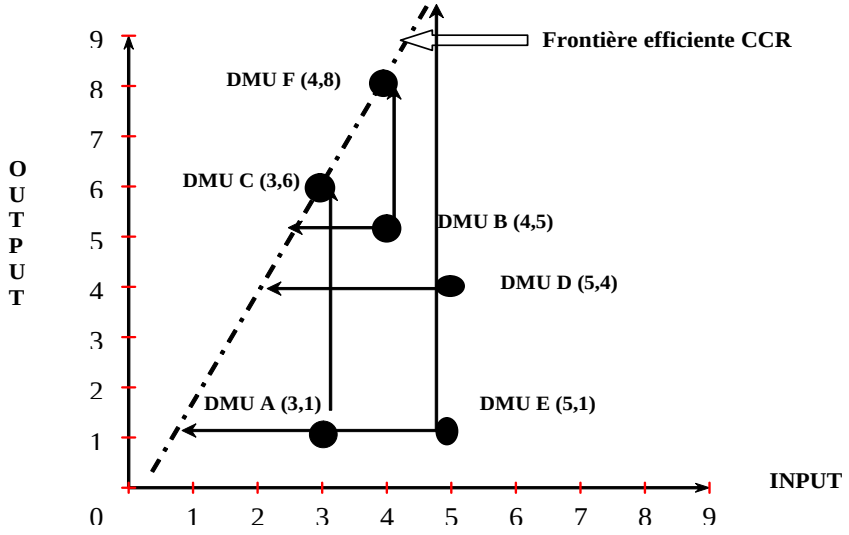
Avec :

j l'indice des DMU (1,…,n), l'indice 0 correspond à la DMU sous évaluation ;
ho est le score d'efficience de la DMUo ;
Yrj est la production du bien r par l'unité j ;
Xij est la dotation en facteur i pour l'unité j ;
Ur et *Vi* sont les systèmes de pondération à déterminer ;
s est le nombre total des outputs, *m* est le nombre total des inputs, et *n* le nombre total des DMU sous évaluation.

Représentation graphique

Le modèle CCR se présente comme une surface d'enveloppement linéaire à rendements d'échelle constants. On distingue le modèle à orientation output (maximisation d'output) et le modèle à orientation input (minimisation d'input). Les deux formes fournissent différentes projections des DMU inefficientes sur la frontière efficiente empirique. Le score d'efficience est invariable quelque soit le choix de l'orientation du modèle CCR.

Figure 1. Représentation graphique du modèle CCR à orientation output (flèches en haut vers la frontière efficiente) à orientation input (flèches à gauche vers frontière efficiente).



Interprétation

Les DMU C et F sont les seules DMU efficientes. La DMU A produit une unité d'output en utilisant trois unités d'input et elle est inefficiente. Pour devenir efficiente, et dans une logique de maximisation d'output, la DMU A doit produire six unités d'output pour trois unités d'input. Ainsi, puisque la DMU A produit le un sixième de ce qu'elle doit produire si elle était efficiente, la DMU A possède un score d'efficience de 1/6 ou bien 0,1667. De même, dans une logique de minimisation d'input, la DMU A aurait dû utiliser le un sixième de ressources pour produire autant d'output. C'est-à-dire, utiliser la moitié d'une unité d'input pour produire trois unités d'output. Par conséquent, le score d'efficience de l'unité A, dans le modèle CCR à orientation input est de 1/6.

3. Résultats

Avant d'entamer les analyses des résultats des régressions, nous présenterons, dans un premier paragraphe, les statistiques descriptives des variables indépendantes et de la variable dépendante. Ensuite, nous étudierons les problèmes pratiques pouvant intervenir lors de l'estimation des paramètres. Enfin, le troisième paragraphe sera consacré à la présentation des résultats du test du modèle explicatif grâce au modèle de régressions multiples.

3.1. Statistiques descriptives

La description des variables explicatives quantitatives est présentée en faisant appel aux indicateurs suivants : la moyenne, la médiane, l'écart-type, le minimum et le maximum. Les valeurs sont exposées dans le tableau suivant.

Tableau 1.
Statistiques descriptives des variables quantitatives

Statistiques descriptives 2011							
		PSE	INST	TAILLE	ESPOMED	ENDET	ROE
N	Valide	129	129	129	129	129	129
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		82,34%	45,88%	3,19	4,85	79,61%	18,98%
Médiane		83,84%	44,20%	3,14	0,40	53,17%	20,05%
Ecart-type		30,56%	27,83%	0,90	13,24	125,32%	25,20%
Minimum		18,76%	0%	0,54	0,00	-411,34%	-116,08%
Maximum		162,55%	99,1	4,89	85,40	676,18%	139,64%

Statistiques descriptives 2012							
		PSE	INST	TAILLE	EXPOMED	ENDET	ROE
N	Valide	129	129	129	129	129	129
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		81,79%	46,31%	3,24	4,95	80,02%	20,43%
Médiane		84,77%	45%	3,19	0,40	62,72%	19,83%
Ecart-type		32,63%	27,11%	0,87	13,04	108,70%	21,49%
Minimum		6,09%	0%	0,54	0,00	-487,15%	-39,25%
Maximum		188,32%	99%	4,91	82,80	789,63%	139,97%

L'actionnariat institutionnel varie entre 0% et 99%. On détecte une très légère hausse de ce type l'actionnariat qui passe en moyenne de 45,88% en 2011 à 46,31% en 2012 avec une importante dispersion aux alentour de 27%.

La taille des entreprises a été mesurée par le logarithme du chiffre d'affaires afin d'éviter la disparité entre les observations. La visibilité médiatique des entreprises françaises est très disparate. En effet, on constate qu'un nombre important d'entreprise n'a pas attiré l'attention des médias pendant les cinq années précédant l'analyse. Le nombre moyen maximum d'articles parus pour une entreprise est de 85,4%. Concernant la variable endettement, nous remarquons que les entreprises françaises sont assez endettées avec une moyenne de 79,61% en 2011 et 80,02% en 2012. La dispersion autour de la moyenne de l'endettement est très élevée. On relève que le taux maximum d'endettement atteint, pour l'entreprise Eurodisney les valeurs de 676,18% en 2011 et 789,63% en 2012.

Enfin, les entreprises françaises réalisent des performances financières moyennes, représentées par la rentabilité des capitaux propres, de 18,98% en 2011 et 20,43% en 2012. On remarque que les valeurs médianes sont très proches des moyennes arithmétiques. Par contre les valeurs oscillent entre -116,08% et 139,64% en 2011 et entre -39,25% et 139,97% en 2012.

3.2. Problèmes pouvant intervenir lors de l'estimation des paramètres de la régression

Afin de pouvoir estimer les paramètres du modèle explicatif, il est indispensable que le modèle remplisse certaines conditions, surtout celles relatives aux termes d'erreurs. Les termes d'erreurs sont les résidus ou bien les divers facteurs qui influencent la variable à expliquer et qui ne sont pas inclus explicitement dans le modèle.

Détection des problèmes d'hétéroscédasticité des erreurs

L'hétéroscédasticité provient de la violation de l'hypothèse selon laquelle la variance des termes d'erreurs doit être constante. En effet, les termes d'erreurs doivent être distribuées selon une loi normale de moyenne 0 et de variance constante (homoscédastique). Généralement, la vérification des problèmes d'hétéroscédasticité est effectuée par l'observation du graphique de la distribution des résidus en fonction des variables explicatives.

Nous présenterons, ci-après, les graphiques de distribution des résidus pour l'année 2011. Les graphiques relatifs à l'année 2012 sont pratiquement identiques.

Selon l'histogramme de distribution des résidus, nous remarquons que la variance des termes d'erreurs (Sigma = 0,94) est constante et que la moyenne est nulle. De plus, la courbe gaussienne tracée sur l'histogramme, en forme de cloche, confirme que la distribution des résidus suit une loi normale. A priori, l'équation de notre modèle ne présente pas des problèmes d'hétéroscédasticité.

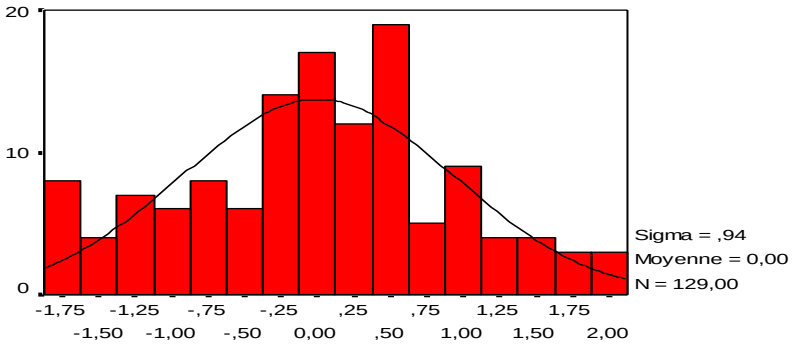
Par ailleurs, le diagramme gaussien p-p des résidus montre que la distribution de ces derniers s'aligne approximativement sur la diagonale. En d'autres termes, la distribution des résidus prédits est presque confondue avec celle des résidus observés. Par conséquent, on peut considérer que l'hypothèse selon laquelle la distribution des résidus doit être uniforme est satisfaite.

L'examen visuel du diagramme de dispersion des résidus, qui se manifeste par un nuage de points des résidus studentisés croisés avec les valeurs prédites, montre que ces derniers sont uniformément répartis entre les bornes -2 et +2 et ne présentent pas de formes suspectes. De plus, nous remarquons que les résidus fluctuent plus ou moins autour du point d'origine résultant du croisement de l'axe horizontal et l'axe vertical passant par la valeur zéro.

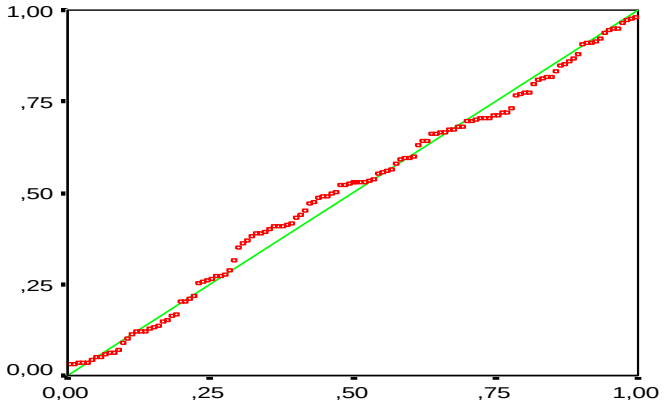
Enfin, nous pouvons nous assurer de l'absence de problèmes d'hétéroscédasticité dans notre modèle.

1. Histogramme des résidus

Variable dépendante : PSE

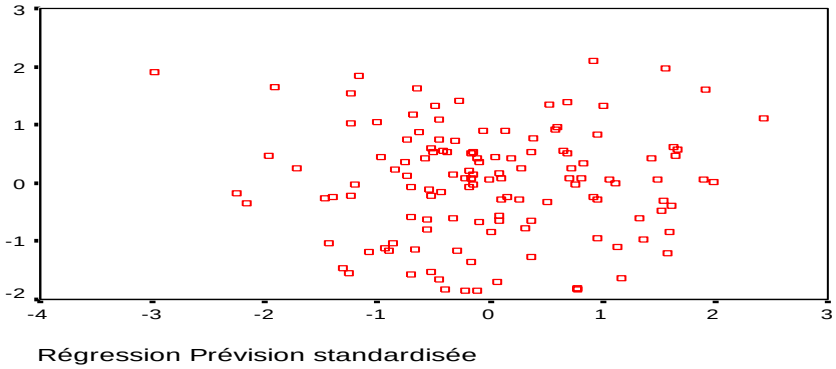


Variable dépendante: PSE



3. Diagramme de dispersion des résidus

Variable dépendante : PSE



Détection des problèmes d'auto-corrélation des erreurs

Dans un modèle de régression, on suppose que les termes d'erreurs sont indépendants les uns des autres c'est-à-dire que leur covariance est nulle. La violation de cette hypothèse, lors de l'estimation par la méthode des moindres carrés, peut conduire à sous-estimer les erreurs-types des coefficients de régression. En effet, un système auto-corrélé peut fournir des coefficients de régressions non biaisés mais inefficaces car leur variance n'est plus minimale.

La détection des phénomènes d'auto-corrélation peut aussi être effectuée par l'observation du graphique de la distribution des résidus en fonction des variables explicatives. Mais, un des tests conventionnels disponibles pour les chercheurs pour tester l'indépendance des erreurs est le test *d* de *Durbin-Watson*. Nous utiliserons ce test pour juger l'auto-corrélation des erreurs.

Le logiciel SPSS nous propose le calcul de la statistique d de *Durbin-Watson* qui s'écrit comme suit :

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{T} (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^{T} e_t^2}$$

La valeur de la statistique d est comprise entre 0 et 4. La règle de décision est la suivante :
- Lorsque la valeur est proche de zéro, elle indique une auto-corrélation positive ;
- Lorsque la valeur est située autour de 2, elle montre une absence d'auto-corrélation ;
- Lorsque la valeur est proche de 4, elle indique une auto-corrélation négative.

Dans notre modèle global le coefficient de *Durbin-Watson* est égal à 1,877 en 2011 et à 1,78 en 2012. Dans ce cas, nous pouvons nous assurer de l'indépendance des résidus issus de la régression.

Détection des problèmes de multicolinéarité entre les variables explicatives

Il est fort probable qu'un problème de multicolinéarité se produit lorsque l'on a introduit plusieurs variables explicatives dans le modèle et que certaines d'entre elles mesurent un phénomène similaire. Dans un modèle de régressions multiple, aucune variable explicative ne peut être exprimée comme une combinaison linéaire exacte d'une ou plusieurs autres variables explicatives. Plusieurs méthodes existent pour la détection de problème de multicolinéarité. Dans notre étude, nous allons, dans un premier temps, examiner les coefficients de corrélation entre chaque paire de variables explicatives en employant le test de *Pearson*. Un taux de 0,8 est généralement retenu pour considérer l'existence de multicolinéarité (Bressoux, 2008). Dans un deuxième temps, nous exécuterons des tests de tolérance. La tolérance T est égale à $(1- R^2_k)$. Elle est généralement exprimée le facteur d'inflation de la variance VIF (*Variance Inflation Factor*) qui n'est autre que l'inverse de la tolérance $VIF_k = [1 / (1- R^2_k)]$. Le VIF indique la proportion selon laquelle la variance d'un paramètre est gonflée par la présence de multicolinéarité. En règle générale, une valeur de tolérance T supérieure à 0,2 et un indice VIF inférieur à 4 témoignent de l'absence de multicolinéarité.

Ci-dessous, nous présenterons la matrice de corrélation de Pearson pour l'année 2012 et le test de tolérance des variables explicatives. A la lecture de la matrice de corrélation bilatérale de *Pearson* présentée dans le tableau 2, on ne détecte pas de problème de multicolinéarité traduite par des coefficients de corrélation significativement élevés entre les variables explicatives. En effet, aucun des coefficients de corrélation n'excède le seuil de 0,8.

Tableau 2.
Matrice de corrélation de Pearson des variables explicatives pour l'année 2012

		INST	TAILLE	EXPOMED	ENDET	ROE
INST	Corrél. Pearson	1				
	Sig. (bilatérale)	,				
TAILLE	Corrél. Pearson	0,198*	1			
	Sig. (bilatérale)	0,024	,			
EXPOMED	Corrél. Pearson	0,079	0,323**	1		
	Sig. (bilatérale)	0,374	0,000	,		
ENDET	Corrél. Pearson	-0,013	0,142	-0,028	1	
	Sig. (bilatérale)	0,886	0,108	0,749	,	
ROE	Corrél. Pearson	0,012	0,101	0,040	0,049	1
	Sig. (bilatérale)	0,891	0,256	0,656	0,580	,
*	La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
**	La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

A partir du tableau 3 ci-dessous, on constate aucune présence de multicolinéarité entre les variables explicatives et ce pour les deux années de l'étude. En effet, aucune valeur T de la tolérance n'est inférieure au seuil préconisé de 0,2. La plus faible valeur T s'élève à 0,817. De plus aucune valeur de VIF n'excède le seuil préconisé de 4. Ainsi, toutes les valeurs du VIF sont au moins inférieures à la valeur de 1,224.

En l'absence de problème de multicolinéarité, toutes les variables explicatives peuvent être introduites dans les modèles de régression.
En conclusion, ces différents tests préliminaires effectués, dans le but de confirmer les hypothèses de base du modèle de régression linéaire, nous permettent de conduire, avec sérénité, les estimations des paramètres de l'équation de notre modèle explicatif dans la détermination du niveau de la PSE des entreprises françaises.

Tableau 3.
Test de tolérance des variables explicatives

	Statistiques de colinéarité			
	Tolérance T		VIF (Variance Inflation Factor)	
	2011	2012	2011	2012
INST	0,941	0,959	1,063	1,043
TAILLE	0,817	0,836	1,224	1,196
EXPOMED	0,903	0,890	1,107	1,124
ENDET	0,943	0,971	1,061	1,030
ROE	0,916	0,988	1,091	1,012

3.4. Résultats des régressions linéaires multiples

Le tableau 4 suivant reporte les résultats des régressions multiples pour les deux années de l'étude. Les résultats donnent des régressions bien ajustées. Les deux modèles de régression nous permettent d'expliquer 24,7% de la variance relative à la performance sociale des entreprises en 2011. En 2012, la proportion de la variance

expliquée de la PSE par les variables introduites dans le modèle s'élève à 19,7%. Les modèles de régression sont globalement significatifs (au seuil de significativité de 1%) avec un F de Fisher égal à 9,396 en 2011 et 7,29 en 2012.

En 2011, les résultats issus des modèles de régression montrent que trois variables affectent d'une manière significative la PSE. D'abord, la proportion du capital détenue par les investisseurs institutionnels influence, conformément à notre question de recherche, d'une manière positive (β = 0,196) l'engagement socialement responsable des entreprises au seuil de significativité inférieur à 5%. Ensuite, on trouve que la taille de l'entreprise est positivement est significativement corrélée avec la PSE (β = 0,445 ; sign. < 1%). Enfin, contrairement à notre prévision, la performance financière est négativement et significativement corrélée à la PSE (β = -0,167 ; sign. < 5%).

Tableau 4.
Résultats des régressions linéaires multiples

	Signe prédit	**Modèle de régression 2011**		**Modèle de régression 2012**	
		Coefficient standardisé	Significativité	Coefficient standardisé	Significativité
INST	+	0,196	**0,014**	0,117	**0,149**
TAILLE	+	0,445	**0,000**	0,457	**0,000**
EXPOMED	+	-0,008	**0,919**	-0,044	**0,605**
ENDET	-	-0,115	**0,147**	-0,115	**0,156**
ROE	+	-0,167	**0,039**	-0,053	**0,510**
R^2		0,276		0,229	
R^2 ajusté		0,247		0,197	
Test F		9,396		7,290	
Signif. F		0,000		0,000	
N		129		129	

En 2012, seulement la variable taille de l'entreprise possède un pouvoir explicatif significatif de la PSE (β = 0,457 ; sign. < 1%). Aucune relation significative n'est détectée entre l'actionnariat institutionnel et la PSE. Par conséquent, notre question de recherche n'est pas confirmée pour 2012.

Discussions et conclusion

Ce paragraphe est consacré à la discussion et la comparaison des résultats de notre recherche à la littérature existante. L'objectif de notre recherche était de savoir si la présence d'investisseurs institutionnels représentait un facteur explicatif du niveau de la performance sociale des entreprises françaises.

A partir des statistiques descriptives, nous avons relevé qu'en moyenne, les entreprises françaises sont détenues à hauteur de 46% par des actionnaires institutionnels avec des fluctuations aux alentours de 27%. Pourtant, ce type de détention du capital ne paraît être un facteur explicatif significatif de la PSE qu'à travers la régression sur les données de l'année 2011. Ainsi, notre question de recherche n'est que marginalement validée.

Ce résultat nous amène à mener des régressions linéaires simples afin de déceler l'impact direct de la présence d'actionnaires institutionnels sur la PSE. Le tableau suivant illustre cette relation.

Tableau 5.
Résultats des régressions linéaires simples

	Coefficient standardisé	Significativité	Coefficient standardisé	Significativité
PSE	***Variable dépendante***			
	2011		2012	
INST	0,300	0,00055	0,205	0,01957

Les résultats des régressions simples sur les données annuelles montrent que l'actionnariat institutionnel affecte positivement et significativement le niveau de PSE. On peut expliquer ce résultat par le fait que la variable explicative relative à l'actionnariat institutionnel interagit mieux avec la variable dépendante dans un modèle de régression en l'absence d'autres variables explicatives. L'effet médiateur d'autres variables explicatives affaiblit cette influence directe. Dans une autre explication, on peut supposer qu'il existe d'autres facteurs exogènes à notre modèle pouvant interagir avec l'actionnariat institutionnel et influencer la variable à expliquer. Par exemple, selon la théorie de portefeuille, la proportion d'actions que les actionnaires institutionnels choisiront de détenir dans une entreprise socialement responsable, dépendra de la covariance de ses rendements financiers (Graves et Waddock, 1994).

La non significativité de l'association entre l'actionnariat institutionnel et la PSE de l'année 2012 est, en partie, démontrée dans plusieurs recherches antérieures. On cite celles de Coffey et Fryxell (1991), Zahra et al. (1993), Graves et Waddock (1994), Johnson et Geening (1999), Naser et al. (2006), Mahoney et Roberts (2007), Prado-Lorenzo et al. (2009), Gillet (2010), etc.

La revue de ces travaux nous amène à penser que la relation entre les deux variables est conditionnée par la typologie même de l'actionnariat institutionnel. A titre d'illustration, Johnson et Greening (1999) trouvent que les fonds de pension sont positivement et significativement associés à la PSE alors que les banques d'investissement et les fonds mutuels ne présentent pas de relation directe significative avec la PSE. Dans le même sillage, Cox et al. (2007) démontrent que l'actionnariat institutionnel de long terme (p. ex., les fonds de pension, les compagnies d'assurance, les fonds caritatifs) est positivement et significativement associé à la PSE alors que l'actionnariat institutionnel de courte durée (p. ex., les fonds commun de placement : FCP et les organismes de placement collectif en valeurs mobilières : OPCVM) n'a pas d'impact significatif sur le niveau de la PSE. Par conséquent, nous pensons que nos résultats issus des différentes régressions pouvaient probablement être différents si on avait pris en compte différentes catégories de l'actionnariat institutionnel. Ceci reste à démontrer dans des études

postérieures. En conclusion, il apparaît que l'actionnariat institutionnel exerce une certaine influence positive sur la PSE à des niveaux de significativité très variables.

Bibliographie

BANSAL P et ROTH K. (2000), «Why companies go green: a model of ecological responsiveness», *Academy of Management Journal,* Vol. 43, N°4, pp.717-736.
BANSAL P. et CLELLAND I. (2004), «Talking trash: legitimacy, impression management and unsystematic risk in the context of the natural environment», *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N°1, pp. 93-103.
BAYSINGER, B. D., KOSNIK, R. D. et TURK, T. A. (1991), «Effects of board and ownership structure on corporate strategy», *Academy of Management Journal***,** Vol**.**34, pp. 205-214.
BELU C. (2009), «Ranking Corporations Based on Sustainable and Socially Responsible Practices. A Data Envelopment Analysis (DEA) Approach», *Sustainable Development,* Vol.17, pp. 257–268.
BELU C. et MANESCU C. (2009), «Strategic Corporate Social Responsibility and Economic Performance», School of Business, Economics and Law at University of Gothenburg, Department of Economics, Working paper in economics, N°362.
BEN M'BAREK N. (2001), «Relation entre les firmes et les investisseurs institutionnels : promotion de l'investissement institutionnel», Document de recherche N°2001-05, Laboratoire Orléanais de Gestion, IAE Orléans.
BENDHEIM C.L., WADDOCK S.A. et GRAVES S.B. (1998), «Determining best practice in corporate-stakeholder relations using Data Envelopment Analysis: An industry-level study», *Business and Society*, Vol. 37, N° 3, pp. 306-338.
BEVILACQUA M. et BRAGLIA M. (2002), «Environmental efficiency analysis for ENI oil refineries», *Journal of Cleaner Production*, Vol. 10, pp. 85–92.
BOSETTI V. et LOCATELLI G. (2006), «A Data Envelopment Analysis Approach to the Assessment of Natural Parks' Economic Efficiency and Sustainability. The Case of Italian National Parks», *Sustainable Development,* Vol. 14, p. 277–286.
BOWEN, F.E. (2000), "Environmental visibility: A trigger of green organizational response?" *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, pp. 92-107.
BRANCO, M. C. et RODRIGUEZ, L.L. (2008), «Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese Companies», *Journal of Business Ethics*, Vol.84, pp. 497-527.
BRYSON, J. et BROMILEY, P. (1993) «Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects», *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 319-337.
CALLENS, I., TYTECA, D. (1999), «Towards indicators of sustainable development for firms: a productive efficiency perspective», *Ecological Economics,* Vol.28, pp. 41-53.
CAMARERO M., PICAZO-TADEO A. et Tamarit C. (2008), «Is the environmental performance of industrialized countries converging? A "SURE" approach to testing for convergence», *Ecological Economics*, Vol. 66, N°4, pp. 653-661.
CHAGANTI, R. et F. Damanpour (1991). «Institutional ownership, capital structure and firm performance». *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 479-491.
CHEN H.K. et Metcalf R.W. (1980), « The relationship between pollution control record and financial indicators revisited », *The Accounting Review*, Vol. 55, N° 1, pp.168-177.

CHEN H.W., CHANG N.B, CHEN J.C. et TSAI S.J (2010), «Environmental performance evaluation of large-scale municipal solid waste incinerators using data envelopment analysis», *Waste Management*, Vol.30, pp.1371–1381.
COFFEY B. S. et FRYXELL G. E. (1991), «Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: An empirical examination», *Journal of Business Ethics*, Vol.10, N°6, pp. 437–444.
COX P., BRAMMER S. and MILLINGTON A. (2007), «Pension Fund Manager Tournaments and Attitudes towards Corporate Characteristics», Journal *of Business Finance and Accounting*, Vol.34, N°7/8, pp.1307-1326.
DECOCK-GOOD C. (2000), «Des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris: Université Paris Dauphine.
DECOCK-GOOD C. (2001), «Les déterminants de l'implication mécénique des entreprises: un test de la théorie des parties prenantes», 22ème Congrès de l'Association Française de comptabilité, Metz.
DRUCKER P.F. (1986), «The Frontiers of Management», New York: Truman Valley Books.
DYCKHOFF H. et ALLEN K. (2001), «Measuring ecological efficiency with data envelopment analysis (DEA) », *European Journal of Operational Research*, Vol.132, pp. 312-325.
FAN, J., et WONG, T., (2002), «Corporate ownership structure and the informativeness of accounting earnings in East Asia», *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 33, pp. 401-425.
FÄRE, R., GROSSKOPF S. et D. TYTECA (1996), «An Activity Analysis Model of the Environmental Performance of Firms-Application to Fossil-Fuel-Fired Electric Utilities», *Ecological Economics*, Vol.18, pp. 161-175.
FÄRE, R., GROSSKOPF S., LOVELL C.A.K. et HERNANDEZ-SANCHO F. (2004), «Environmental performance: an index number approach», *Resource and Energy Economics*, Vol. 26, pp. 343–352.
FREEMAN, R. E. and D. L. Reed (1983), «Stockholders and Stakeholders: A New perspective on Corporate Governance», *California Management Review*, Vol. 25.
FREEMAN, R. E., et McVea J., (2001), «A stakeholder approach to strategic management», in M. Hitt, E. Freeman, J. Harrison, eds. Handbook of Strategic Management. Blackwell Publishing, Oxford, U.K., pp. 189–207.
GILLET C. (2010), «L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse.
GILSON R.G et KRAAKMAN R. (1991), «Reinventing the outside director: an agenda for institutional investors», *Stanford Law Review*, Vol.43, pp. 863-906.
GOLANY B. et THORE S., (1997), «The economic and social performance of nations: efficiency and returns to sacle», *Socio Economic Planning Science*, Vol. 31, N°3, pp. 191-204.
GONZALEZ-BENITO J.et GONZALEZ-BENITO O., (2010), «A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure Perceived by Industrial Companies», *Business Strategy and the Environment*, Vol.19, pp. 164–181.
GOSS A. et ROBERTS G.S. (2011), «The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans», *Journal of Banking & Finance*, Vol. 35, N°7, pp. 1794-1810.
GRAVES S.B. (1988), «Institutional Ownership and Corporate R&D in the Computer Industry», *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 417-428.

GRAVES SB, WADDOCK SA. (1994), «Institutional owners and corporate social performance». *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1034–1046.
GREENWOOD M. et VAN BURDEN III H.J. (2010), «Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation– Stakeholder Relationship», *Journal of Business Ethics,* Vol. 95, pp. 425–438.
HANSEN G.S. et HILL C.W.L. (1991), «Are Institutional Investors Myopic? A Time-series Study of Four Technology-driven Industries », *Academy of Management Journal*, Vol. 12, pp. 1-16.
HARRISON J.S. et COOMBS J. (2006), «Financial leverage and social performance», *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp. F1-F6.
HENRIQUES I. et SADORSKY P, (1996), «The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach », Journal of Environmental and *Management*, Vol. 30, pp. 381-395.
HILL, C.W.L., HITT, M.A. et HOSKISSON, R.E. (1988), «Declining U.S. competitiveness: Reflections on a crisis», *Academy of Management Executive*, Vol.2, N°1, pp. 51-60.
HILLMAN, A., et G. KEIM (2001), «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? », *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp. 125-139.
JOHNSON, R. A. et GREENING, D. W. (1999), «The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social performance», *Academy Management Journal*, Vol. 42, N°5, pp. 564-576.
KASSINIS, G. et N. VAFEAS (2006), «Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation», Strategic Management Journal, Vol.23, N°5, pp. 399-415.
KIPLEY D. et LEWIS A.O. (2008), «Examining the Efficacy of the Multi-Rater Analysis Methodology as an Alternative Approach in Determining Stakeholder Power, Influence and Resistance», The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the Quality of Life at Work, pp. 101-124.
KORHONEN P. et LUPTACIK M. (2004), «Eco-efficiency Analysis of Power Plants: An Extension of Data Envelopment Analysis», *European Journal of Operational Research*, Vol.154, pp. 437- 446.
KORTELAINEN K. (2008), «Dynamic environmental performance analysis: A Malmquist index approach», Ecological Economics, Vol. 64, pp. 701-715.
LACOSTE D., LAGIGNE S. et RIGAMONTI E. (2009), «Les investisseurs institutionnels influencent-ils les stratégies ?», *Revue française de gestion*, N° 197, pp. 35-48.
MAHONEY L. et ROBERTS R.W. (2007), «Corporate Social Performance, Financial Performance and Institutional Ownership in Canadian Firms', *Accounting Forum*, Vol. 31, N° 3, pp. 233-253.
MARGOLIS J.D. et WALSH J.P. (2003), «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business», Administrative Science Quarterly, Vol. 48, pp. 268-305.
MOHD Ali M., IBRAHIM M.K., MOHAMMAD R., ZAIN M.M. et ALWI M.R. (2008), «Malaysia: value relevance of accounting numbers», in Idowu S.O. et Filho W.L., *Global practices of corporate social responsibility*, Springer.
MUTZ D.C. et SOSS J. (1997), «Reading Public Opinion The Influence of news coverage on perceptions of public sentiment», *Public Opinion Quarterly*, Vol. 61, pp. 431-451.

ORLITZKY M. et BENJAMIN J.D. (2001), «Corporate social performance and firm risk: A meta-analysis review», *Business and Society*, Vol. 40; N°4, pp. 369-396.
ORLITZKY M., SCHMIDT F.L. et RYNES S.L. (2003), «Corporate Social and Financial performance: A Meta-analysis», *Organization Studies*, Vol. 24, N°3, pp. 403-441.
OXIBAR B. et F. DEJEAN (2010), «Légitimation et communication sociétale : le cas Péchiney», Management International, Volume 14. n° 2. 2010. pages 69-82.
PELOZA, J. et L. PAPANIA (2008), «Corporate Social Responsibility and Economic Performance: Stakeholder Salience and Identification», *Corporate Reputation Review*, Vol.11, N°2, pp. 169-181.
POUND, J. (1992), «Beyond takeovers: Politics comes to corporate control», *Harvard Business Review*, Vol.70, N°2, pp. 83–93.
PRADO-LORENZO, J.-M., GALLEGO-ALVAREZ I. et GARCIA-SANCHEZ, M. (2009), «Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect» Corporate Social - Responsibility and Environmental Management, Vol.16, N°2, pp. 94-107.
RAMANATHAN R. (2003), «*An introduction to data envelopment analysis: a tool for performance measurement*», Sage Publications.
REVERTE C. (2008), «Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms», *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 351–366.
ROBERTS R.W. (1992), «Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory», *Accounting Organizations and Society*, Vol. 17, N°6, pp. 595-612.
SARKIS, J. et CORDEIRO, J.J. (2001), «An empirical evaluation of environmental efficiencies and firm performance: pollution prevention versus end-of-pipe practice», European *Journal of Operational Research*, Vol.135, pp.102–113.
SMITH, M. P. (1996), «Shareholder activism by institutional investors: Evidence from CalPERS», *Journal of Finance*, Vol.51, N°1, pp. 227–252.
SÖZEN A., ALP I., et ÖZDEMIR A., (2010), «Assessment of operational and environmental performance of the thermal power plants in Turkey by using data envelopment analysis», *Energy Policy*, Vol.38, N°10, pp. 6194-6203.
SPICER B.H. (1978), « Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study», Te Accounting Review, Vol. 3, pp. 94-111.
SUEYOSHI T. et GOTO M., (2010), «Should the US clean air act include CO2 emission control? Examination by data envelopment analysis», *Energy Policy*, Vol.38, N°10, pp.5902-5911.
TEOH, H. Y. et SHIU, G. Y. (1990), «Attitudes towards corporate social responsibility and perceived importance of social responsibility information characteristics in a decision context», *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, pp. 71-77.
TYTECA D. (1997), «Linear Programming Models for the Measurement of Environmental Performance of Firms-Concepts and Empirical Results», *Journal of Productivity Analysis*, Vol.8, pp. 183-197.
ULLMANN A. (1985), «Data in search for a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance», Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 540-577.
WELCOMER S., COCHRAN P.L. et GERDE V.W (2003), «Power and social behaviour: a structuration approach to stakeholder networks», in Andrioff et al. (Ed), *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance,* Greenleaf Publishing.

WINTER J.P. et EYAL C.H. (1981), « Agenda Setting for Civil Rights Issue », *Public Opinion Quarterly,* Vol. 45, pp. 376-383.
YU Y. et WEN Z. (2010), «Evaluating China's urban environmental sustainability with Data Envelopment Analysis», *Ecological Economics*, Vol.69, pp. 1748–1755.
ZAHRA, S., OVIATT, B., et MINYARD, K. (1993), «Effects of corporate ownership and board structure on corporate social responsibility and financial performance», *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 336-340.
ZHANG B., BI J., FAN Z. YUAN Z. et GE J. (2008), «Eco-efficiency analysis of industrial system in China: A data envelopment analysis approach», Ecological Economics, Vol. 68, pp. 306-316.
ZHOU P., ANG B.W. et Poh K.L. (2006), «Slack-based efficiency measures for modelling environmental Performance», *Ecological Economics*, Vol.60, N°9, pp. 111-118.
ZHOU P., POH K.L. et ANG B.W. (2007), «A non-radial DEA approach to measuring environmental performance», *European Journal of Operational Research*, Vol. 178, pp. 1–9.

LE CHANGEMENT ET LA RSE

Hervé AZOULAY
Président
ATHES, Finance et Participations, Paris France
h.azoulay@athes.fr

L'entreprise est la force de changement la plus puissante du monde moderne dont les impacts sont les plus importants sur notre société. Lieu d'intégration, elle a ses propres valeurs, ses contraintes et poursuit une finalité qui la tire toujours vers le haut, grâce aux efforts fournis chaque jour pour son droit à la vie. Du fait de sa compétence, de son savoir-faire, de ses connaissances, l'entreprise est certainement la mieux placée pour résoudre des problèmes sociaux et sociétaux. Mais pour cela elle a besoin de nouer des partenariats et de se mailler en réseaux avec les associations et les collectivités locales, car chacun regarde de sa parcelle sans intégrer le tout. Même si au départ leurs univers semblent bien éloignés, elles seront amenées à s'unir pour prendre en compte la solidarité et le respect de l'environnement. Changer, c'est d'abord innover dans tous les domaines, il ne suffit pas de changer les structures, il faut aussi modifier les comportements. Le changement ne peut s'effectuer que s'il y a investissement dans le développement des hommes et des femmes. Le rôle de la DRH devient fondamental pour développer les structures en réseaux et changer les comportements.

Le modèle décrit est une véritable coopération en réseau qui, grâce à la flexibilité et la modularité de ses structures, pourra intégrer à tout moment de nouveaux partenaires pour créer plus d'intelligence. Ce modèle vise à accroître la performance des actions, à assurer une meilleure interface entre les partenaires, à optimiser les ressources financières pour augmenter le nombre d'actions, utiliser toutes les compétences de l'entreprise, sa compétence organisationnelle, sa maîtrise de la gestion ainsi que tous les points forts du milieu associatif. Le modèle de la performance pour créer de nouvelles valeurs par l'innovation et la bonne gestion ne doit pas être écarté. C'est à l'aide d'activités économiquement rentables et bien gérées que l'on pourra redistribuer les richesses.

Le réseau s'inscrit donc dans la durée et dans la vision globale des besoins des partenaires, pour contribuer au processus de solidarité indispensable, mais pas encore assez formalisé. Les partenaires de toutes tailles trouveront leur compte dans cette forme de collaboration pour assurer une liaison permanente entre réseaux régionaux, nationaux et internationaux.
L'organisation du maillage de l'entreprise, de l'association et des collectivités locales est inspirée par la structure en réseau que les entreprises les plus performantes ont mis en place dans le cadre de la mondialisation pour assurer leur survie. Pourquoi ne pas utiliser les mêmes armes que l'entreprise dynamique pour se battre contre la mondialisation de la pauvreté et de l'exclusion ? Cet exemple concret devrait être mis en place dans un département français pour développer dans des villes défavorisées un réseau pour créer de nouvelles entreprises dans le cadre d'un plan solidaire de développement économique.

1. Fonctionnement du modèle: maillage Entreprises-Associations-Collectivités (annexe1)

Les entreprises maillées aux associations et aux collectivités, devront résoudre le paradoxe d'être à la fois globales pour offrir la diversité des solutions et locales pour revenir à l'échelle de la cité. C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir un réseau central fédérateur (R1) piloté au plus haut niveau par un dirigeant de l'entreprise ou de l'associations pour définir, coordonner et mettre en œuvre la politique qui a été définie par ce réseau. Pour être efficace, cette politique ne pourra qu'être fondée sur l'autonomie de chaque réseau et que les décisions soient prises par les hommes et femmes proches du terrain. Ce projet n'est concevable que si toutes les parties prenantes soient mobilisées : les entreprises quelles que soient leurs tailles, les associations liées à l'insertion et les autorités publiques. Nous aurons donc comme indiqué sur le schéma en annexe 1, un réseau d'entreprises constitués de grandes et petites entreprises segmentées selon leur métier. Tous les membres du réseau entreprise s'engageront à aider les entreprises et les associations du réseau par un échange d'informations structuré, à mener des actions à partir de leur site, à faire participer leur personnel au bénévolat, à faire remonter des idées à travers tout le réseau et leurs filiales. Les associations seront également structurées en fonction de leurs spécialités (création, insertion, micro crédit…) et mettront à disposition des membres du réseau, les projets, leur savoir-faire, l'information, leur réseau local, etc. Les collectivités territoriales constituées en région, départements et villes, mettrons à la disposition de leurs partenaires, leurs réseaux locaux, leur logistique, leur personnel, etc. Une charte de déontologie commune sera signée par les entreprises, les associations et les collectivités du réseau.

2. Comment ce réseau fonctionne ?

Les pilotes du réseau R2 entreprises, du réseau R2 associations, du réseau R2 de chaque région et du réseau R2 actions seront les représentants de ces entités. Ils seront nommés par leurs pairs en fonction de leurs compétences entrepreneuriales et de leur notoriété dans le domaine social et sociétal. Ils donneront une partie de leur temps opérationnel pour animer les réseaux qu'ils pilotent.

Dans le réseau R2, constitué par le tissu associatif, nous trouverons parmi ses membres les pilotes de chaque réseau du niveau R3 constitué d'associations de création d'entreprises, d'insertion, de micro crédit, etc. Le pilote du réseau R2 représentant les associations sera membre du réseau central R1.

Dans le réseau R2 des entreprises segmentées par métier, nous trouverons les pilotes de chaque réseau R3 constitué d'entreprises d'insertion, d'entreprises de services, de syndicats professionnels. Le pilote du réseau R2 entreprises sera membre du réseau central R1.

Dans le réseau R2 Régions, nous trouverons les pilotes de chaque réseau R3 constitué de villes ou demeurent de nombreux exclus, avec un pilote par ville. Les pilotes de chaque région du réseau R2, font partie du réseau central R1. Chaque ville aura une structure similaire, maillée à l'ensemble du réseau et aux partenaires locaux.

Dans le réseau R2 actions, nous trouverons les pilotes de chaque réseau R3 segmenté par type de réseaux d'actions : communication, partenaires, bénévolat, financement, idées actions, etc. Le pilote du réseau R2 actions, représentant les

autres réseaux, sera également membre du réseau central R1.

Pourquoi avoir plusieurs réseaux ? En fonction de la taille du système, les contraintes techniques et économiques font qu'il est impossible de construire un seul réseau pour couvrir tous les besoins en informations et en communication. C'est pour cette raison que plusieurs réseaux R1, R2 et R3 en cascade seront nécessaires en fonction du niveau d'observation du système (global, régional, local). La régulation se fera par le réseau le plus proche de l'action afin que l'initiative du terrain fasse émerger l'intelligence et la créativité. Tous ces réseaux seront maillés entre eux pour participer à un projet d'ensemble et disposerons également des mêmes informations en temps réel pour bénéficier des synergies de groupe.

3. Le réseau central R1 entreprises-associations-collectivités

Le réseau central R1 ne doit en aucun cas être le centre, peu nombreux, doté d'une structure légère, afin qu'il ne soit pas tenté de faire fonctionner l'ensemble et donner ainsi au terrain l'impression qu'on lui vole ses responsabilités. Il sera fort, riche en variété, multiculturel, pour donner du souffle et coordonner l'ensemble des réseaux qu'il pilote. Ce réseau constitue l'épine dorsale du maillage entreprise-association-collectivités. Il aura la tâche de définir les objectifs à réaliser en formulant et en chiffrant la proposition de valeur décrite dans le plan solidaire de développement des banlieues. Le pilote du réseau central favorisera l'indépendance de chaque unité locale, mais assurera une interdépendance de l'ensemble. La difficulté consistera à trouver un équilibre entre les initiatives non coordonnées qui pourront conduire à l'anarchie et les directives imposées qui conduiront à la dictature. C'est au pilote qu'incombe la lourde tâche de fédérer l'ensemble et de fixer des objectifs. Il aura le droit d'ingérence lorsque les choses iront mal et les entités locales devront accepter de perdre une partie de leur pouvoir au profit de l'intérêt collectif. Mais sa vue globale ne l'autorise pas à dire comment seront réalisés ces objectifs, c'est à chaque niveau de définir sa stratégie. Il est le garant de l'avenir et devra faire fonctionner le présent en même temps qu'il devra mettre en place le futur. Dans ce réseau central, nous trouverons également quelques fonctions centrales :

- les Ressources humaines
- la stratégie qui permet d'éclairer à moyen terme les nouvelles actions à mener en tenant compte de la demande future à satisfaire,
- les systèmes d'information pour élaborer des outils communs et assurer la cohérence de l'ensemble,
- les moyens financiers à trouver

Le réseau central sera également maillé aux décideurs régionaux, aux décideurs de l'état, aux systèmes financiers. Il assurera la régulation des finalités, du financement et du cadre juridique. L'Etat pourra jouer un rôle fondamental de régulateur et de législateur, mais ne doit en aucun cas s'impliquer dans le fonctionnement de ce réseau. Le pilotage du réseau central ne doit pas être de la compétence exclusive d'un des acteurs et nous pouvons trouver un représentant d'une entreprise ou d'un groupement d'entreprises, d'une association, ou d'une maison de l'emploi pour se succéder à la tête de ce réseau.

4. Réseau R2 entreprises

Le réseau entreprise sera segmenté en entreprises d'insertions, entreprises de services, banques, assurances, entreprises classiques, entreprises publiques etc. Les PME sont également des acteurs importants de la solidarité mais n'ont pas les mêmes moyens que les Grandes Entreprises, le maillage en réseau leur permettra d'atteindre cette dimension. Nous constatons sur le schéma, le maillage de plusieurs réseaux connectés entre eux et connectés à toutes les régions. Le maillage du fonctionnel et de l'opérationnel permettra de décentraliser les décisions et l'intelligence au niveau du terrain. Finie la lourdeur de la hiérarchie pyramidale ! Les chambres consulaires, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et de l'artisanat, les Medef régionaux, etc.… pourront soutenir les entreprises désireuses de s'engager contre la précarité et l'exclusion en devenant des catalyseurs du développement solidaire. Il est donc essentiel que ces réseaux institutionnels des entreprises s'engagent à aider à :

- mettre en réseau les entreprises afin, de leur permettre d'échanger leurs expériences dans ce domaine et, de sensibiliser et mobiliser les autres entreprises pour qu'elles participent à cette dynamique ;
- accompagner les projets d'entreprises, apporter un soutien technique en développant les aspects sociaux de leurs actions pour le développement local.

5. Réseau R2 Actions

Ce réseau est constitué de plusieurs réseaux, maillé à toutes les régions, les associations et les entreprises. Il se compose des réseaux suivants :

- *Réseau partenaires*

Sa mission sera de favoriser la constitution de partenariats et d'améliorer le dialogue entre les entreprises, les associations et tous les partenaires. Il identifiera dans son domaine, les « best practices » utilisées dans d'autres pays, partagera les expériences, collectera et diffusera toutes les informations auprès des membres du réseau. Il proposera aux membres du réseau des outils pour favoriser l'échange d'informations, tout en mettant en place une méthodologie de consolidation de données sur les besoins sociaux. Le réseau sera maillé au réseau idées actions et il aura également pour rôle de constituer des groupes de travail, établira un programme d'actions, de soutien logistique, organisera des rencontres avec des partenaires, des tables rondes thématiques avec les fondations, les instituts, les DRH. Il agit et réfléchi sur le moyen terme, définira les objectifs, les enjeux, les ressources, l'évaluation des solutions.
Il sera maillé au réseau coordination et communication, pour lever des freins auprès des pouvoirs publics, des médias et des leaders d'opinion. Ce réseau doit être capable d'assurer la cohérence entre la politique nationale définie par le réseau central R1 et la politique régionale.
Ce réseau aura pour mission de programmer des partenariats et établir la confiance qui est le ciment des relations entre l'action sociale et les entreprises. Après avoir instauré la confiance, il élaborera des conventions cadres afin d'organiser la collaboration entre les entreprises et les organismes de l'action sociale (publics ou associatifs). Parmi tous ces réseaux nous trouvons les réseaux professionnels.
Nous voyons de plus en plus émerger des réseaux très professionnels qui se constituent autour d'un métier à l'extérieur de l'entreprise, ou de toute autre institution. Les initiatives se développent de partout où chaque acteur met son

intelligence au service du réseau afin de mieux partager les compétences et les expériences. Chaque partenaire trouve avantage dans l'échange en établissant des relations durables avec d'autres réseaux, tout en conservant et en améliorant son expertise. Il s'agit de faire alliance dans une dynamique qui articule les intérêts individuels à l'intérêt collectif.
L'importance des enjeux et l'opacité de certains concepts, nécessitent également d'exercer une veille technologique pour mieux maîtriser les concepts et fournir une aide à la décision : en présentant des réalisations significatives, en organisant des rencontres dans des lieux conviviaux lors d'ateliers thématiques, des dîners débats autour d'un leader d'opinion, ou en poussant la réflexion long terme sur un thème stratégique lors de séminaires.

Les réseaux professionnels se développent très rapidement et reposent sur des idées fortes, sur une vision commune des valeurs et sur des convictions humaines. La force du réseau ne repose pas sur une seule personne, mais plutôt sur la résonance permanente entre l'engagement visible de quelques leaders et celui de nombreux militants de la cause qui permet de donner du sens au réseau.

- *Réseau Bénévolat*

Le réseau Bénévolat devra rechercher un nombre de plus en plus important de bénévoles. Le réseau Bénévolat permettra de mieux faire connaître la situation du bénévolat dans l'entreprise en se faisant le porte-parole pour la promotion d'une idée ou d'une action relevant du domaine du bénévolat. Ce réseau aura pour mission la promotion du bénévolat en milieu du travail, de renforcer la collaboration dans ce domaine entre les entreprises, les associations et les collectivités. Il aura par exemple à trouver, organiser et assurer la médiation des référents pour l'insertion, des tuteurs et des parrains, car rien n'est organisé en tant que tel. Le pilote de ce réseau sera choisi en fonction de l'intérêt personnel qu'il porte à la notion de bénévolat en milieu du travail.

Ce réseau, maillé aux autres réseaux, permettra de concevoir des stratégies novatrices pour mettre en rapport les besoins d'associations et l'armée de bénévoles se trouvant dans l'entreprise. Il jouera un rôle essentiel de conseil aux entreprises intéressées par le bénévolat et surtout auprès des PME pour les aider à se mailler avec tous les partenaires. Un contrat avec l'entreprise pourra même être envisagé pour placer ses employés dans des postes de bénévoles les plus appropriés. Avant son intervention dans l'entreprise, il faut qu'il connaisse celles qui disposent de compétences recherchées pour des missions. Pour cela, grâce à son maillage à d'autres réseaux, il disposera d'un fichier d'informations à jour, pour bien connaître l'entreprise :

- si ses dirigeants sont actifs dans la communauté,
- si elle a un programme sur le développement durable,
- si elle entretient des relations privilégiées avec son personnel,
- s'il existe des problèmes de compression du personnel,
- quelle personne est le mieux placée pour « ouvrir les portes »,

Ce réseau aura à mobiliser les seniors venant de prendre leur retraite mais désireux de rester actifs et de transmettre leur savoir. Les nouveaux retraités seront valorisés, l'entreprise n'aura pas à rémunérer ces tuteurs et l'apprenant bénéficiera des savoirs de travailleurs expérimentés. Cette solution est d'autant plus intéressante à un

moment où de nombreuses personnes vont partir à la retraite, mais rien ne les incite à former selon leurs compétences les dizaines de milliers de jeunes susceptibles d'assurer les ressources humaines nécessaires pour la création de nouvelles activités.

- *Réseau coordination et communication*

Ce réseau, constitué du maillage de plusieurs régions, de villes, d'entreprises, d'associations et membre du réseaux actions, fonctionne grâce à une constellation de partenaires enracinés dans l'environnement de leur région pour trouver le savoir-faire, l'expertise et la recherche dont dépend son développement. Il prendra en considération les moyens humains de l'entreprise, de l'association et des collectivités pour coordonner l'organisation en tenant compte les forces et les faiblesses de chacun. Ces échanges auront pour principal objectif d'établir une compréhension partagée de :

- la pauvreté, la précarité et l'exclusion ;
- l'insertion par l'activité économique, les partenariats possibles et envisageables ;
- l'environnement social des entreprises classiques et leurs problématiques actuelles.

De même, il aura à coordonner les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et de l'artisanat, qui sont les réseaux institutionnels des entreprises et qui doivent s'engager à mettre en réseau les entreprises afin, de leur permettre d'échanger leurs expériences et, de mobiliser les autres entreprises pour qu'elles participent à cette dynamique. Il aura également à assurer la coordination de différentes formes de structures : les entreprises d'insertion (EI), les entreprises d'insertion de travail temporaire (EITT), les associations intermédiaires (AI), les régies de quartier (RQ) et les chantiers d'insertion. Toutes s'inscrivent dans une parfaite complémentarité avec le plan de cohésion sociale et d'autres travaux concernant les politiques sociales publiques.

Le pilote de ce réseau aura une autonomie qui fera de lui un homme capable d'assurer la coordination, l'animation des hommes et femmes, de créer la synergie de l'ensemble, de développer le maillage des compétences et de canaliser l'effort dans la même direction. Porte-parole du réseau central en matière de communication, il aura la lourde tâche de la communication avec les médias car ils ont un rôle essentiel de mobilisation des différents acteurs de notre société.

- *Réseau Idées-Actions*

Le réseau idées-actions sélectionnera les projets en fonction des besoins sociétaux et veillera à ne pas gaspiller les ressources financières qui serviront à développer d'autres projets. Les projets seront sélectionnés et mis en place selon des critères de gestion rigoureuse. Il faut donc imaginer une nouvelle approche, où le réseau projets sera un réseau d'innovation pour apporter une meilleure réponse aux besoins de la société. Chaque fois qu'il y a un besoin primaire ou secondaire non satisfait, il y a quelque chose à faire. Il s'agit d'une méthodologie interactive pour analyser tous les besoins non satisfaits de notre société. Le maillage mis en place avec le terrain permettra d'écouter la société et en particulier nos banlieues pour savoir ce qui les traumatise. C'est l'approche "Bottom up", approche ascendante qui permet l'apprentissage. Les éléments de la vie quotidienne peuvent être des

vecteurs d'idées importants sur l'exclusion, l'emploi etc. Les sites de l'entreprise et des partenaires situés en banlieues offrent donc un vaste champ d'innovation.

Le réseau idées-actions s'appuiera sur les capacités d'innovation et d'actions de l'entreprise et des associations. Il est également maillé au réseau des partenaires, au réseau financement et création d'entreprises. L'objectif étant de permettre à l'ensemble des partenaires de générer des projets de création d'entreprises et d'innovations qui permettront de développer une économie rentable et solidaire. Axé sur son cœur de compétences, il devra développer de nouvelles solutions et satisfaire dans les meilleurs délais et au moindre coût, des propositions d'actions pour qu'elles soient en adéquation avec les attentes du besoin social.

Le réseau idées actions aura pour mission de piloter une stratégie de développement technique à moyen terme en anticipant le besoin non satisfait et mettre au bon moment des solutions performantes.

- *Réseau financement et création d'entreprises*

Le financement est le fer de lance pour concrétiser les projets de création d'entreprises. Les projets devront être financés avec de l'argent défiscalisé en grande partie, dont un tiers par l'entreprise, un tiers par des fonds privés et un tiers par des fonds publics. Le réseau financement aidera le réseau idées actions pour développer le fonds Capital Investissement, nécessaire à la création d'entreprises dans les banlieues. Ce réseau devra œuvrer avec le réseau communication pour développer un fonds équitable, pousser les banques à investir en banlieues en faisant intervenir le législateur, se mailler avec les associations de micro crédit, influencer les entreprises à faire figurer dans leur bilan les actions en faveur des banlieues défavorisées. Maillés à tous les autres réseaux, il aura pour objectif de trouver le financement pour satisfaire la proposition de valeur définie par le réseau central. Il s'appuiera sur des réseaux locaux pour le financement et la création d'entreprises.

Le réseau création d'entreprises valorise les actions innovantes centrées sur l'accompagnement des personnes rencontrant des difficultés pour mener à bien leur projet de création. De manière plus générale, les actions menées s'adressent à tous les porteurs de projet confrontés à des discriminations diverses. L'originalité de ce réseau est le rapprochement d'expériences menées sous des angles différents, qu'il s'agisse des jeunes, femmes, personnes issues de l'immigration, demandeurs d'emplois et bénéficiaires des minima sociaux. Tous les secteurs d'activités sont concernés pour la création ou reprise d'entreprises.

- *Réseau recrutement formation et ressources*

Ce réseau appartenant au réseau Actions, aura plusieurs fonctions dont la formation car, l'entreprise peine à trouver des formations adaptées pour des postes peu qualifiés. Certaines entreprises souffrent même de l'absence de formation adaptée à leurs besoins. Pour cela le réseau aura à développer des partenariats entre entreprises et organismes de formation professionnelle pour créer des formations adaptées aux postes à pourvoir et qui puissent être accessibles à des personnes pas ou peu qualifiées. Ces formations conditionnent l'embauche et de ce fait, ces organismes de formation deviendront à terme des sources de recrutement pour les entreprises partenaires. Soutenir une personne longtemps exclue est délicat et il faut

apprendre à déceler ses difficultés. Cette formation nécessite de faire appel à des intervenants extérieurs : organismes de formation, services sociaux, associations, etc.

L'entreprise éprouve souvent des difficultés à trouver des parrains compétents et à créer un dispositif performant car à la différence du tuteur, le parrain ne fait pas partie de l'entreprise. Le réseau aura à organiser un mécanisme de médiation entre l'entreprise et le parrain afin de le recruter, le former et l'évaluer. Ce réseau maillé aux collectivités territoriales, à un groupement d'entreprises, à un syndicat professionnel, développera, mutualisera et professionnalisera le parrainage.

Ce réseau jouera également le rôle d'un groupement d'employeurs pour mutualiser les ressources, solution très pertinente pour les PME. Les collaborateurs sont recrutés par ce réseau pour des temps partiels ou saisonniers en vue de leur mise à disposition au sein des entreprises adhérentes du réseau. C'est un outil de recrutement et de gestion des ressources humaines souple adapté aux fluctuations de l'activité, sans précarité pour le collaborateur. Cette formule favorise la productivité et la compétitivité de l'entreprise, rend les compétences accessibles aux PME et permet :

- aux entreprises de secteurs d'activité différents de mutualiser leurs besoins en main-d'œuvre, et de bénéficier sur des temps partiels de compétences qu'elles ne pourraient se payer à plein temps ;
- aux collaborateurs d'avoir un emploi pérenne à plein temps et de bénéficier de formations
- aux bassins d'emploi de maintenir sur place une main d'œuvre locale qualifiée et polyvalente.

Ce réseau devra créer ou développer dans toutes les régions des centres de ressources. Il fournira une assistance technique et méthodologique pour la création et la gestion du recrutement commun et participera à l'animation du réseau. Il pilotera également la formation en coordination avec tous les partenaires de ce métier. Il sera maillé à l'ensemble du réseau dont le réseau communication, qui aura à faire connaître les avantages du groupement d'employeurs, méconnu des PME, des collectivités territoriales et des maisons de l'emploi.

6. Plan solidaire de développement pour les banlieues

Véritable sésame pour obtenir des financements autre que les dons, optimiser les ressources et avoir une vision à long terme, le plan solidaire de développement est également un instrument de planification stratégique. Les projections financières ne constituent que la traduction d'une analyse rigoureuse d'objectifs clairement définis et d'une stratégie et de plans d'actions cohérents. Il sera élaboré et défini par le réseau central R1 et mis en œuvre par les réseaux R2 et R3.

Les principales questions que doit répondre un plan de développement sont les suivantes : doit-il être régional, local ? Quels sont les réseaux extérieurs sur lesquels on peut compter ? Quels sont nos compétences clés ? Quelle est notre stratégie de développement solidaire et quels sont nos plans opérationnels ? De quels talents devront-nous nous entourer pour exécuter le plan de développement ? Quels sont les facteurs de risques et les scénarios alternatifs ? Quels sont nos besoins financiers et

les ressources possibles pour les couvrir ? Comment maximiser la valeur stratégique et financière ?

Le plan solidaire de développement est donc autant un plan stratégique qu'un outil de communication de ladite stratégie entre les membres du réseau et auprès des tiers. Le modèle solidaire de développement des banlieues est le cœur du plan de développement. Il doit être totalement transparent et contenir :

- la proposition de valeur de l'entreprise, de l'association et des collectivités, c'est à dire la somme des valeurs à créer pour satisfaire en premier nos banlieues défavorisées. Elle doit être chiffrée pour mesurer ses écarts par rapport à l'objectif fixé ;
- le positionnement sur la chaîne de valeur, c'est à dire vis à vis du « marché du besoin » non marchand et de ses partenaires
- la maîtrise du temps pour réaliser sa mise en œuvre dans un environnement interactif. Rien ne doit être laissé au hasard, le temps doit devenir notre allié.

Pour faciliter la compréhension des mécanismes du modèle de développement, nous expliquerons chacune de ces phases pour bien formuler la proposition de valeur, la positionner et la mettre en œuvre.

7. La proposition de valeur

La proposition de valeur doit être visible par tous, chiffrée, significative et mesurable pour notre société afin qu'elle puisse rendre compte de l'efficacité des actions. Elle doit être le cœur de l'activité entreprises/partenaires et devra s'exprimer de façon simple, convaincante, décomposable en une offre complète avec une cible à toucher : la cible des plus démunis. A partir de cette vision, le réseau central R1 élabore la proposition de valeur mesurable pour la période : atteindre les objectifs d'actions et de résultats.
Par exemple :

- Réduire le chômage des jeunes de 20% par an dans les banlieues en difficultés
- Créer ou reprendre des entreprises (objectif à chiffrer par département)
- Accroître de 50% le nombre de partenariats régionaux
- Doubler le nombre de bénévoles
- augmenter le budget de financement de 30% an
- doubler en 2ans les adhésions à la charte de l'entrepreneur solidaire etc.…

Plus nous apporterons de la valeur à notre société, à condition que ce ne soit pas de la valeur marketing de confort, et plus nous créeront des richesses. De ce fait, tous les acteurs sociétaux réaliseront également des économies immatérielles substantielles grâce à cette valeur dégagée. La notion de création de valeur n'a de sens que si elle contribue à la création d'une valeur finale au sein d'un système sociétal qui constitue le véritable système de valeur. Les alliances et les partenaires doivent renforcer l'entreprise et ses partenaires dans la chaîne de valeur et non pas l'affaiblir. La chaîne de valeur permet également à l'entreprise et à ses partenaires de créer une valeur reconnue par la société. Cette valeur est obtenue grâce à la contribution de toutes les activités de l'entreprise des associations, de la région, des partenaires et surtout grâce aux hommes et aux femmes qui la constituent.

Élaborer un plan spécifiquement consacrés à la grande précarité et à l'exclusion aux niveaux national, local et sectoriel, permettra d'engager efficacement et durablement les entreprises et les partenaires sociaux dans ce domaine. Ces accords expliciteront les cibles et buts à atteindre, l'affectation des responsabilités, le calendrier à respecter, la mobilisation et la formation des acteurs, les critères d'évaluation de réussite.

8. Le positionnement de la valeur

Pour positionner cette valeur, par rapport aux besoins de la société, et en particulier des banlieues, nous ferons appel à deux types de segmentations :

- *la segmentation stratégique* qui s'applique à un besoin où sont définis les problèmes sociétaux. Cette segmentation prend en compte le développement des zones défavorisées. Elle est parfaitement maîtrisée par l'entreprise qui a développé plusieurs méthodes de positionnement élaborées par de grands cabinets de consultants pour définir la stratégie globale, mieux identifier la valeur et la positionner par rapport aux besoins sociétaux.
- *la segmentation marketing* qui consiste à allouer des ressources entre les besoins et leurs régions. Elle prend en compte le segment du marché du besoin et la dimension de la cible visée. Elle permet de concevoir et de formaliser des choix pour chaque typologie de besoins en fonction des technologies, des offres et de la position des acteurs dans les différents réseaux.

9. Les moyens de mise en œuvre

La réflexion se focalisera ensuite sur les moyens et la logistique. Leur dimensionnement aux besoins sera décisif dans la réussite de l'action. Si la cible à toucher est un éléphant, on ne partira pas à la chasse avec une carabine à plomb ! Platon disait « seuls ont réussis, ceux qui ont réalisés de grandes choses avec de petits moyens ». Ne gaspillons donc pas l'argent public dans un puit sans fond. Si on demande aux hommes et aux femmes de mettre toute leur intelligence au service de l'entreprise et de ses partenaires pour une juste cause, il faut aussi leur donner plus de pouvoirs. Le pouvoir et la coopération seront les deux mots clés de cette nouvelle organisation pour gérer la complexité des relations. Il n'y a pas de hasard, les organisations qui réussissent sont généralement celles qui sont dirigées par un homme ou une femme qui ont fait leurs preuves dans d'autres structures, managé le capital humain et qui apprécient la flexibilité, l'entrepreneuriat et les valeurs humaines.

10. Les modèles solidaires de développement

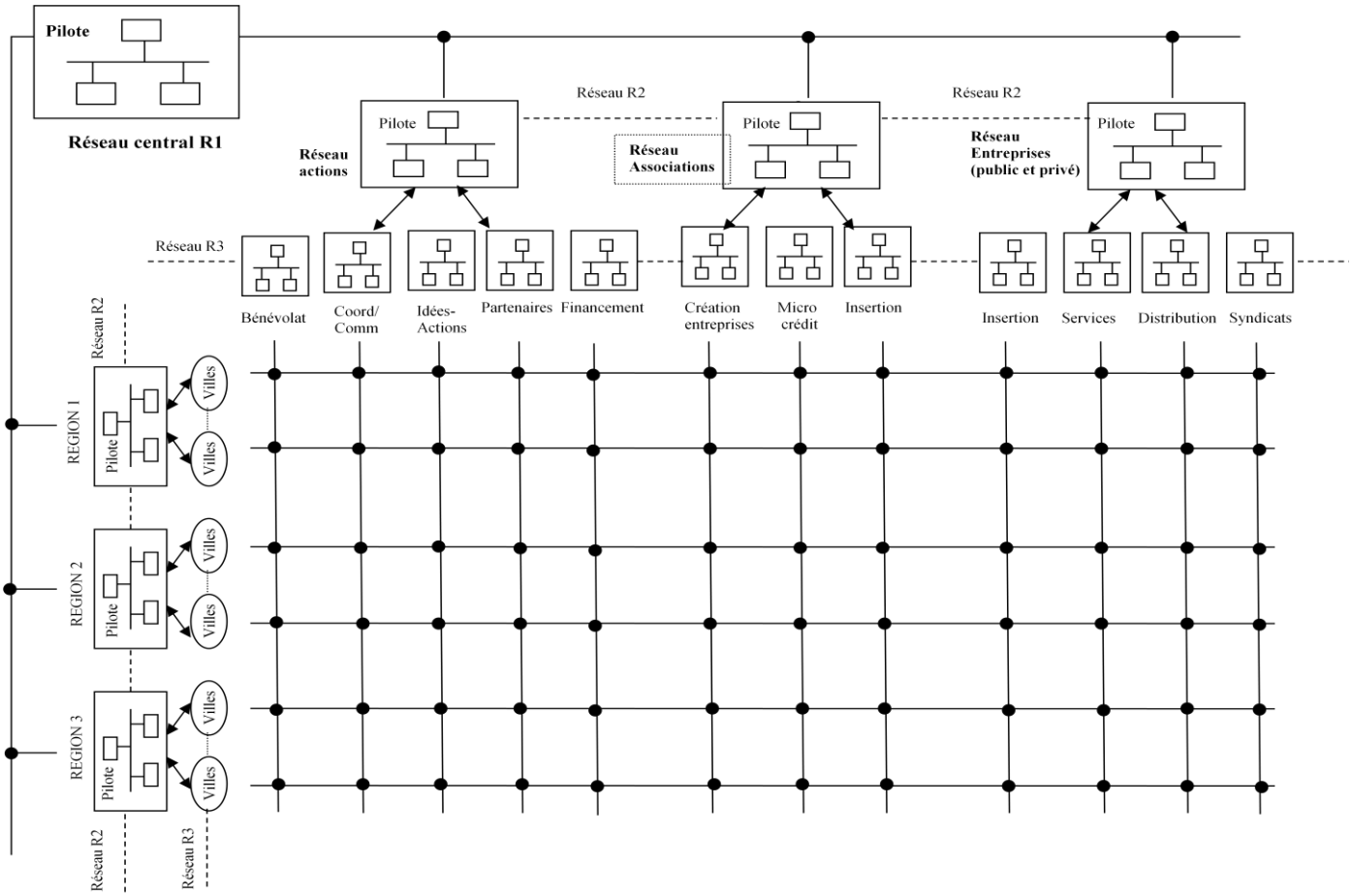
A partir de maintenant, c'est le besoin non satisfait qui dicte la stratégie à suivre et non l'inverse ! La segmentation stratégique sera différente : on passe à une segmentation de la demande en se positionnant par rapport aux besoins des exclus de notre société. Tous les besoins seront susceptibles d'être segmentés, par exemple : création d'entreprises, formation, emplois jeunes, micro crédit, bénévolat, etc. Dans chaque segment, on positionne les acteurs en tenant compte des positions occupées par l'entreprise et tous ses partenaires. A partir de ce constat, une nouvelle segmentation stratégique pourra être définie : se positionner sur les segments à forte

demande sociétale pour être en adéquation avec la proposition de valeur. L'annexe2 donnera la position des partenaires par rapport aux besoins sociétaux ciblés pour cet exemple. De ce fait, on croise le positionnement des partenaires avec les éléments constituant la chaîne des besoins pour créer une grille d'analyse de précarité et de l'exclusion. Les cercles allant du noir au blanc indiquent la position des partenaires sur cette chaîne des besoins. Si le besoin est satisfait, le cercle sera noir et il s'éclaircira jusqu'à être blanc pour un besoin non satisfait. Cette analyse nous permettra de nous déployer en orientant les compétences du réseau vers les besoins non satisfaits ou mal satisfaits. Pour atteindre les objectifs définis dans la proposition de valeur, on pourra élaborés plusieurs modèles de développement solidaire. Chaque modèle sera analysé en fonction des investissements à prévoir, du niveau de difficulté, de la valeur apportée aux exclus et du taux de croissance des besoins.

Bibliographie :

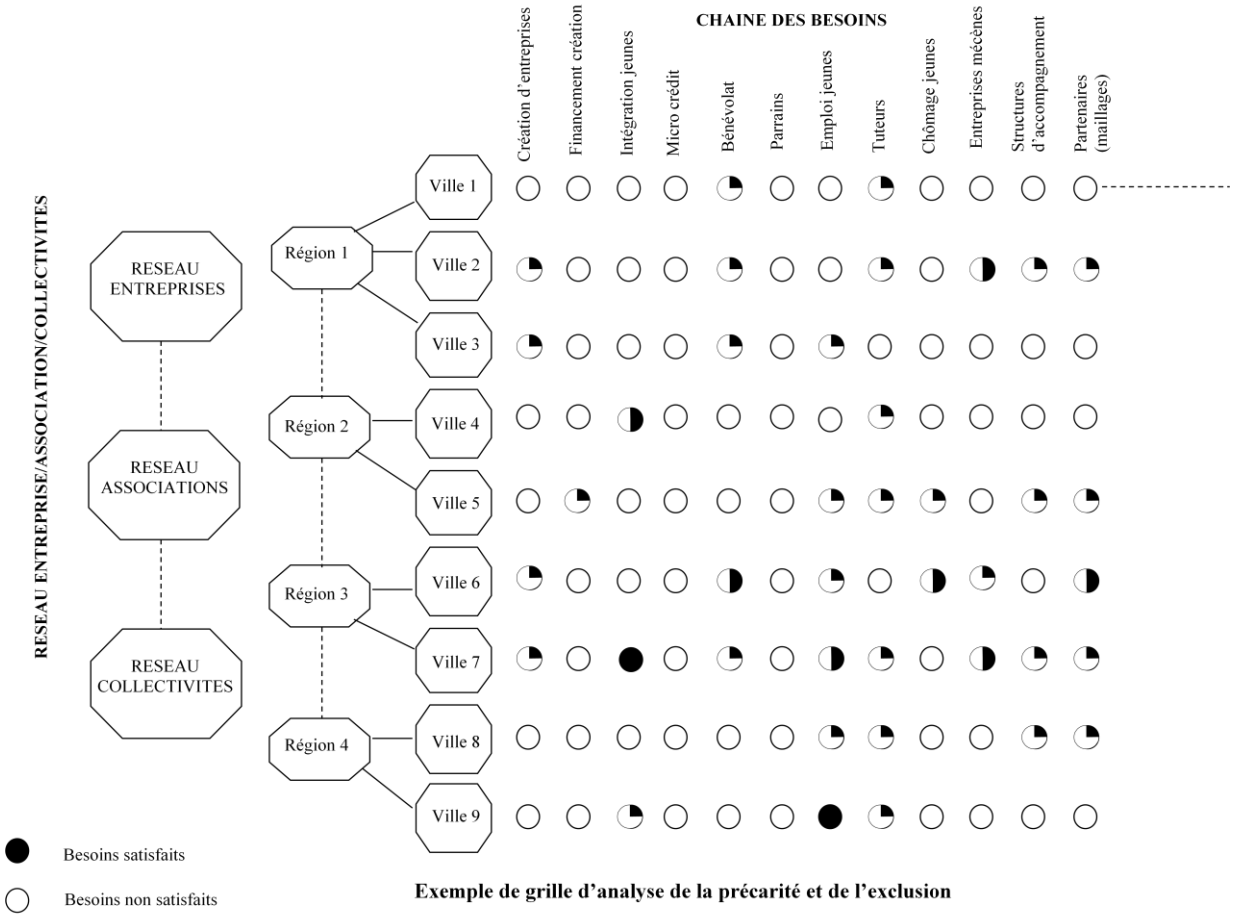
L'article est extrait du livre sur le Développement Durable de Hervé AZOULAY (2002), **Vive l'entreprise solidaire**, EYROLLES et de **l'Intelligence des Banlieues** (2007), Hervé AZOULAY, André ADDED, Corinne PREZELJ, Institut Français de l'Intelligence Economique (IFIE).
Le modèle décrit a été expérimenté dans le cadre d'Invest Banlieues et il est en cours d'analyse pour être mis en place dans un grand département français pour développer la création d'entreprises dans des villes enclavées.

Annexe 1



Maillage de l'entreprise, de l'association et des collectivités territoriales

Annexe 2



Exemple de grille d'analyse de la précarité et de l'exclusion

RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Hervé AZOULAY
Président
ATHES, Finance et Participations, Paris France
h.azoulay@athes.fr

Nous vivons actuellement une extraordinaire période de transition au carrefour d'une époque révolue et d'un monde nouveau. Le monde n'a jamais évolué aussi vite et les ruptures sont considérables. Même si les plus flagrantes sont technologiques, les mutations sociales et sociétales deviennent aussi importantes, bien que moins visibles et plus profondes. C'est un signal pour l'entreprise qui doit accorder satisfaction à ses clients, respecter ses salariés, intéresser ses actionnaires et s'engager dans son environnement. C'est dans celui-ci que vivent ses collaborateurs, qu'elle puise la compréhension de la société et des changements qui créeront l'activité de demain. Il suffit qu'elle se pose dorénavant une nouvelle question : comment, compte tenu de mon savoir-faire, de mes connaissances, de mes réseaux, de mes ressources, je peux aider à résoudre les problèmes sociétaux ? La citoyenneté doit commencer au cœur même de l'activité de l'entreprise, sans pour autant devenir une action uniquement médiatique qui consistait à un discours creux ou l'on faisait quelques bonnes œuvres à travers de l'argent défiscalisé. Il est vrai que l'entreprise citoyenne ne peut pas à elle seule régler tous les problèmes sociétaux, ces problèmes étant transverses, il faudra trouver des solutions de maillage avec de nombreux partenaires.
Pour partager les richesses produites il faudra d'abord les créer ! Qui mieux que l'entreprise peut le faire ? Aujourd'hui, les entreprises sont les seules organisations qui peuvent réussir à franchir simultanément tous les seuils de la globalisation, puisque, quelle que soit leur taille, elles sont devenues globales et agissent au niveau mondial. Elles développent également des stratégies de long terme, se maillent en réseaux, deviennent interactives, flexibles, performantes, innovantes, capables de gérer la diversité et le risque. Et pourtant le paradoxe est éclatant : les entreprises qui ont engagé de vraies démarches de responsabilité sociale et environnementale ayant un impact sur les pratiques et les processus aussi bien dans le domaine des ressources humaines que dans celui des pratiques commerciales ou de la production, ne sont encore assez nombreuses. Il s'agit, en général, de grandes entreprises cotées en Bourse qui ont de forts impacts environnementaux ou qui gèrent des marques grand public.
La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et selon le vocable international (CSR, Corporate Social Responsability) est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable et qui signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes: salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les associations sont les porte-parole.
Une entreprise citoyenne est une entreprise engagée, c'est-à-dire responsable de ses actes auprès des salariés, fournisseurs, actionnaires, clients, régions et environnement. Il fut un temps où elle n'avait à rendre des comptes qu'à ses actionnaires, elle doit maintenant répondre de ses actes auprès de l'ensemble des parties prenantes pour grandir avec le monde qui l'entoure. Le changement doit se faire en profondeur et se fonder sur une démarche transverse où tous ses services

se trouvent en première ligne : marketing, production, développement, vente, finance. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de développer des actions qui traduisent un engagement durable envers son environnement et toutes les parties prenantes. Ces actions cohérentes avec les activités de l'entreprise, doivent s'intégrer dans le cadre de sa stratégie et s'inscrire dans le long terme.
Pour de multiples raisons, il est actuellement difficile d'imaginer une action soutenue et cohérente à l'échelle mondiale. En revanche, si à l'échelle nationale ou régionale l'on s'emploie à modifier le comportement des hommes et femmes, on peut penser qu'au cours des prochaines années ces nouveaux comportements permettront de résoudre au moins partiellement le problème. Chaque entreprise développera sa réponse spécifique selon sa culture, son organisation, son état d'esprit et son métier.
La mondialisation et la régionalisation, vont également positionner l'entreprise dans de nouvelles réalités sociales et sociétales. Les associations peuvent jouer un rôle considérable dans l'éducation du grand public en intégrant les éléments économiques, sociaux, environnementaux ou éthiques.

Le progrès social repose sur une répartition équitable des fruits de la croissance.

Deux vérités s'opposent sur la citoyenneté sociale :

- la première souligne que l'entreprise citoyenne est celle qui place l'intérêt de l'être humain devant toutes les autres préoccupations. L'entreprise doit être au service des hommes et non le contraire,
- la seconde préconise que lorsque la compétitivité mondiale fait rage, le rôle de l'entreprise n'est pas de faire passer l'environnement en premier et de conserver des emplois au détriment de sa survie.

Ces deux vérités se discutent, puisque l'entreprise est aujourd'hui par intérêt, solidaire de son environnement social et naturel. Mais dans le même temps, le profit et la rentabilité sont pour elle une condition de survie pour protéger son avenir. Voilà deux vérités qu'il faudra bien réussir à concilier. Mais lorsque l'entreprise s'identifie à l'emploi, au capital humain et à son environnement, son intérêt se confond à celui de la société. De ce fait il n'y a plus de distinction entre finalité sociale, objectifs de l'entreprise et les moyens de sa réussite. Cette situation sera inespérée pour l'entreprise car elle fera du profit tout en étant aimée de ses salariés, de ses partenaires, de ses clients et de son environnement. Pour cela, il ne doit pas y avoir un écart entre le discours tenu et ses actes et ainsi donner l'impression d'hypocrisie.
La valorisation des actifs immatériels d'une entreprise demeure rare sur ce capital qui fait la richesse d'une entreprise : l'évolution du savoir-faire, l'expérience cumulée, la satisfaction des clients et du personnel. L'intégration de ces éléments non financiers reste encore liée à la taille de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprises performantes sont persuadés de l'utilité des éléments immatériels puisque la pratique nous prouve que nous pouvons avoir tous les indicateurs comptables au beau fixe et ne pas avoir une entreprise performante et innovante. Les indicateurs chiffrés ne reflètent pas la situation réelle de l'entreprise lorsqu'elle privilégie les profits à court terme sans tenir compte de la capacité de créer de la valeur à long terme.
Une nouvelle vision de l'économie : le profit ne doit pas devenir la seule finalité
L'économie de marché considère toute chose comme une marchandise et il n'est pas étonnant qu'elle ne possède pas les moyens pour faire face aux dysfonctionnements du monde vivant : l'homme et la nature. Si l'économie de marché contribue

largement à la diffusion des améliorations et des progrès techniques, elle comporte aussi une suite de déséquilibres tant sociaux, qu'écologiques. Le marché, malgré son efficacité, est incapable à lui seul de réguler tous les problèmes sociétaux, des adaptations sont donc indispensables. En réalité, les biens et services dont nous disposons constituent la richesse d'une société, l'argent n'en est que le symbole. La plus grande partie de notre richesse collective est une valeur en Bourse et il suffirait d'une crise de confiance pour la faire disparaître. Seul un changement de regard peut nous permettre d'apporter une réponse. Ce nouveau regard réside dans la prise de conscience que l'activité économique ne peut exister et se développer que si est assurée la reproduction de la sphère sociale et de la biosphère. Une telle affirmation se fonde sur les apports de l'analyse systémique qui met en évidence qu'un sous-système ne régule pas les systèmes qui l'englobe. Or, l'économie étant incluse dans la société, elle-même incluse dans la biosphère. Le marché, qui n'est d'ailleurs qu'un constituant de l'économie, ne peut prétendre imposer son mode de fonctionnement à tous les niveaux du système qu'est notre planète.
Face aux défis de mieux équilibrer les richesses, un nouveau mode de régulation économique s'impose, qui consiste non pas à abolir le marché, mais à en cantonner le libre fonctionnement par des systèmes régulateurs dont le dépassement mettrait en péril la survie de la nature et de la société. La réflexion s'impose : l'économie de marché doit-elle évoluer au profit d'une économie qui n'oublie pas que l'homme est l'élément indispensable de l'activité productrice et non un simple facteur de production. Déjà en 1920 Henri Ford disait : « l'entreprise doit faire du profit sinon elle mourra, mais si elle ne fonctionne que sur le profit, alors elle mourra également car elle n'aura plus de raison d'être ». Une entreprise ne peut pas demeurer compétitive dans le temps si son environnement social et environnemental se dégrade de jour en jour. La richesse d'une entreprise vient donc de ses hommes et femmes mais malheureusement ils sont trop souvent considérés comme des coûts et l'on sait tous que les coûts, instinctivement, ne demandent qu'à être réduits.
L'entreprise ne devra donc plus prendre uniquement en compte l'optimisation du résultat, mais aussi tenir compte des autres finalités de son système. Le profit est, certes, nécessaire pour créer de nouvelles richesses, mais il ne peut pas tout réguler à lui seul, car dans l'entreprise cohabitent plusieurs sous-systèmes (humain, commercial, production…) et généralement, en période de crise, c'est le sous-système financier qui est choisi. Il est donc fatal pour l'entreprise de ne connaître qu'un seul sous-système et d'ignorer les autres, d'autant plus que bien souvent, on cherche dans un sous-système des réponses qui se trouvent dans un autre sous-système, en oubliant de prendre en compte les valeurs immatérielles telles que les savoirs cumulés, les hommes et femmes, la motivation, la culture.

1. Pourquoi le Développement Durable

Notre modèle sociétal actuel permet une croissance économique génératrice de richesses, mais accroît également les inégalités à l'intérieur de chaque pays. Avec de tels déséquilibres notre modèle arrive à ses limites. Et pourtant, le paradoxe est éclatant : jamais les pays occidentaux n'ont été aussi riches, jamais les sociétés n'ont été aussi inégalitaires. En Europe, des dizaines de millions d'hommes et de femmes vivent dans la pauvreté et la marginalité, il est grand temps d'explorer de nouvelles pistes pour aller vers un nouveau modèle. Les domaines auxquels s'applique le développement durable sont très larges et les acteurs qui permettent sa mise en oeuvre sont très variés. Il s'agit aussi bien des Etats, des entreprises, des investisseurs, des associations, des citoyens. L'action en faveur du développement

durable s'inscrit donc dans un projet global. Or, si depuis une quarantaine d'années, les Etats se réunissent pour des conférences internationales, notamment sur l'environnement, leurs grands discours ont été suivis de bien peu d'actes collectifs. Chacun se bat pour «sa» cause, avec ses propres moyens, de manière pas toujours organisée, parfois incohérente dans ses actions, avec des résultats qui, jusqu'à présent, sont loin d'être à la hauteur des enjeux. Il en va de même pour les citoyens qui s'inquiètent de la dégradation de l'environnement, mais peu d'entre eux admettent de renoncer aux avantages à court terme que leur offre la société de consommation. Pourtant la sauvegarde de la planète ne peut se faire sans eux.

Avec l'ère industrielle, l'humanité a changé d'échelle. La croissance matérielle a accru la consommation des ressources du globe et exerce des pressions croissantes sur la biosphère. Alors, cap sur le développement durable qui ne doit pas être réduit à la seule dimension écologique, mais doit prendre en considération : le respect de l'environnement, la rentabilité de l'entreprise et l'équité sociale. Les trois piliers du développement durable sont interdépendants, en interaction et nécessitent leur prise en compte simultanée. Il ne faut donc pas les analysés séparément en coupant les liens qui les unissent.

Observons les dégradations dans chaque pilier :

L'environnement

Pour mesurer les dégradations de l'environnement, le WWF à mis en place un indicateur « *l'empreinte écologique* », qui signifie que si tout le monde vivait comme un américain, il faudrait cinq planètes supplémentaires pour vivre durablement, et deux planètes et demi pour un français. Nous constatons que le monde est en danger du simple fait de l'augmentation de sa population. La Terre, qui comptait un milliard d'habitants au début du XXe siècle, en compte 8 milliards actuellement. Selon les statistiques, la population mondiale atteindra 9 milliards d'habitants d'ici à une décennie, et ceux-ci seront toujours plus nombreux à choisir de vivre dans les villes, qui concentrent déjà 50% des êtres humains contre 20% au début du siècle dernier. Nous savons que les deux tiers des émissions de gaz à effet de serre proviennent des zones d'habitation et c'est la raison pour laquelle des Agendas 21 mondiaux ont été mis en place. A ces problèmes vient s'ajouter qu'au cours des 20 prochaines années, on s'attend à une diminution d'un tiers, en moyenne, de l'eau disponible par personne dans le monde. Les énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) sont, d'une part, vouées à l'épuisement et, d'autre part, sources d'émissions de gaz à effet de serre. Mais, depuis peu, le discours environnemental change de cible. Il s'agit de responsabiliser chaque citoyen dans sa vie quotidienne et de lui proposer des solutions crédibles, d'autant plus que le développement de la société de consommation dans les pays industrialisés a généré des masses de déchets dont le recyclage par incinération pose un problème écologique crucial.

Le social

Dans le domaine social et au niveau mondial, le développement durable est une notion qui recouvre des problèmes de développement (lutte contre la faim, pour l'accès à l'eau...), des questions de santé et de conditions de travail. Dans quelles conditions d'hygiène et de sécurité travaillent les sous traitants des pays du Sud et comment sont-ils rétribués ? Comment lutter contre le travail des enfants, comment améliorer la formation des salariés et leur diversité ?

Quant à la santé, à peine 10% de la recherche médicale mondiale est consacré aux maladies qui concernent 90% de la morbidité mondiale. Ces maladies ne sont pas

prises en compte par l'industrie parce qu'elles affectent les populations les plus pauvres de la planète.

L'économique

Sur un plan économique, le développement durable concerne les conditions de la croissance et les échanges mondiaux. Notre modèle de société est inéquitable, il repose sur une distribution de plus en plus inégale du pouvoir et de la richesse et mène à un élargissement de l'écart entre ceux qui ont et ceux qui n'ont pas. Alors par quels moyens pourrait-on mieux répartir les richesses ? Comment oeuvrer pour que la croissance économique ne se fasse pas au détriment de l'environnement et du social ? Pour lutter contre les grands producteurs mondiaux qui définissent les prix, on voit apparaître le commerce équitable qui repose sur des échanges commerciaux nord-sud où les petits producteurs ont une rémunération garantie pour qu'ils puissent se développer à long terme. Le commerce équitable à fait l'objet d'une labellisation qui permet aux consommateurs d'identifier et de choisir ces produits de plus en plus disponibles en grande surfaces. Max Havelaar est le plus connu de ces labels.

2. Mettre en place dans l'entreprise une stratégie de développement durable

Les stratégies de développement durables s'imposent comme des critères d'entreprises citoyennes. Les entreprises citoyennes ont les mêmes contraintes de gestion que toutes les autres entreprises. La différence réside dans le fait qu'elles ont complètement intégré dans leur principe d'action le principe de citoyenneté et de responsabilité sociétale. L'engagement dans cette voie est un processus long, passant par des phases successives et s'accompagne par une démarche d'information et de pédagogie auprès de toutes les couches de son personnel. En effet le Développement Durable est par essence une approche globale et transverse. Pour réussir, nous devons avoir un nouveau regard, un regard complexe, un regard systémique, car l'univers est un système et la complexité s'accommode mal d'un traitement simpliste. Le changement ne portera pas uniquement sur de nouvelles structures en réseaux pour mettre en oeuvre le Développement Durable, mais essentiellement sur nos comportements. C'est de là que viendront toutes nos difficultés, car il faudra lutter contre tout ce qui existe et qui a fait ses preuves. Qui mieux que la DRH peut s'impliquer pour la réussite de ce projet. Proche des hommes et femmes elle se positionne comme une fonction transverse dans la prise en compte des intermédiaires de l'ensemble de l'organisation.

Les grandes réformes sur le DD dans l'entreprise se feront par la pression exercée par le citoyen qui vote en remplissant son caddie, par les fonds éthiques, par un lobby consumériste et par un classement transparent des entreprises soumises à des indicateurs de performance économique, sociale et environnemental :

- *Le consumérisme* c'est la recherche de sens dans sa manière de consommer, le consommateur s'implique aussi dans son choix en favorisant les entreprises qui ont des engagements sociaux et éthiques. Aux Etats Unis, il existe une longue tradition des lobbies consumériste qui n'hésite pas à sensibiliser l'opinion et boycotter les entreprises qui ne respectent pas la condition humaine et environnementale. En France, l'opinion est moins sensibilisée, mais les mentalités évoluent, les études le confirment. Le client devient aussi citoyen, développe de nouvelles exigences et vote tous les jours en remplissant son caddie, ce que ne peuvent plus ignorer les entreprises.
- *Les agences de notation* fournissent aux clients une notation de l'entreprise qui

prend en compte les thèmes suivants basés sur le développement durable : la communauté et la société civile, la gouvernance d'entreprises, les clients et les fournisseurs, l'hygiène, la sécurité, l'environnement, les ressources humaines. Chacun de ces thèmes est évalué selon trois axes : le leadership, la mise en œuvre, les résultats. Faute de standard, les agences de notation utiliseront des échelles et des critères fort différents selon les pays et les cultures. L'entreprise peut être bien notée à Paris et mal à Londres. Cette notation révèle aussi la difficulté d'apprécier un capital immatériel. Il va de soi que les audits seront réalisés par des cabinets indépendants.

- Quant à *l'investissement éthique* c'est un nouveau pouvoir donné aux actionnaires qui, peuvent infléchir la politique sociale ou environnementale des entreprises où ils détiennent des parts. Les actionnaires peuvent par ce fait se poser plusieurs questions et agir en conséquence. Où est placé mon argent ? Que finance l'entreprise avec mon argent ? Ces questions sont au cœur de l'investissement éthique pour connaître la destination et l'utilisation de l'argent placé dans l'entreprise.

Mettre en place cette stratégie implique l'établissement d'un rapport sur le développement durable qui croisera les différents points de vue des différents publics, prendra en compte toutes les facettes de l'entreprise, y compris son management, et y abordera ses points forts et ses points faibles. Ce rapport doit être intégré dans la stratégie de l'entreprise et devra définir les enjeux, les attentes des stakeholders, les risques financiers et médiatiques. Il ne doit pas être un simple outil de communication mais plutôt un axe stratégique basé sur la transparence et l'engagement. C'est également un outil interne pour transmettre ses valeurs à son personnel ainsi qu'un outil externe vis-à-vis de ses partenaires.

3. La DRH : un rôle essentiel pour la RSE

Le rôle du dirigeant RH de l'entreprise est fondamental pour définir les nouveaux axes du Développement Durable et pour changer la culture des collaborateurs. La réussite de la mise en place de la RSE dépend essentiellement de l'implication de la DRH puisqu'elle se positionne en fonction centrale pour faire changer les comportements. Elle doit être habile négociatrice pour faire converger les intérêts divergents des parties prenantes. Elle accordera une attention particulière au recrutement des collaborateurs, il semble évident que les talents venus d'horizons professionnels et culturels différents répondent mieux à la complexité du monde de demain.

La DRH doit être rattachée au niveau le plus élevé de l'entreprise et doit être le moteur de la stratégie et des grandes orientations. Pour cela elle devra élaborer et formaliser la philosophie, les stratégies et les grandes orientations en matière de ressources humaines et se référer à une éthique c'est à dire définir le cadre moral et déontologique dans lequel s'exerce l'activité de l'entreprise. Elle verra son rôle se renforcer en particulier dans la détection de talents et de compétences nouvelles. Mieux vaut juger les mérites individuels sur l'expérience, voire même sur l'échec, que sur la réussite à des études aussi prestigieuses soient-elles. L'homme d'action découvre au cours de sa vie que son expérience est la somme des échecs assumés.

La DRH devra favoriser l'emploi pour permettre aux jeunes d'allier expérience pratique et enseignement en favorisant l'alternance. Elle doit aider les étudiants à découvrir le monde professionnel en les accueillant en stages et pour renforcer les

partenariats Education Nationale/Entreprise. Les stages en entreprise sont les premières expériences dans la politique de l'entreprise vis-à-vis des écoles, pour mieux faire connaître l'entreprise et se constituer un « vivier » de candidats pour le recrutement ou l'alternance.

- *La réussite des réformes ne peut être assurée que si on donne à chacun la possibilité de s'accomplir en mettant en œuvre ses capacités d'innovation, d'initiative et de responsabilité. Pour atteindre ce but, chacun doit avoir une autonomie, comprendre la situation qui l'entoure et surtout savoir ce qu'on attend de lui. Il est donc nécessaire que tout le personnel connaisse clairement ses objectifs, participe à leur élaboration, y adhère et comprenne le cadre dans lequel ils s'inscrivent. Le développement est tourné vers l'action et permet de mobiliser les équipes autour d'objectifs communs et de valeurs partagées. Pour cela l'entreprise accroîtra la coopération et la solidarité en réduisant les cloisonnements et en valorisant les réussites et les contributions de chacun. L'entreprise doit mettre en place un système de suivi des résultats et des performances, pour que les collaborateurs soient suivis, valorisés et promus. Il faut*

- *Associer le personnel à la création de valeur : intéressement, actionnariat, augmentation de la part variable des rémunérations, bonus lié à l'atteinte des objectifs, etc.*

La DRH aura également à développer le bénévolat et le parrainage et mettre en place des indicateurs transparents. Dans les années à venir le monde associatif aura besoin de beaucoup plus de bénévoles venant du monde de l'entreprise. Les bénévoles dévoués et dynamiques deviendront une ressource stratégique pour notre société civile. Il faut donc changer les anciens stéréotypes concernant les bénévoles et les recruter parmi la population active rémunérée pour qu'ils puissent donner une partie de leur temps à la société. Il est logique que les personnes qui ont un emploi rémunéré soient plus susceptibles que les autres à faire du bénévolat. Les entreprises peuvent mettre à la disposition des associations la compétence de leurs salariés, facteur qui peut être décisif dans le domaine de la solidarité. Si le projet vise à améliorer la cohésion sociale, l'entreprise pourra intégrer plusieurs salariés au projet, surtout si l'action apporte une approche professionnelle au projet. Le bénévolat des employés de l'entreprise permet donc d'améliorer leurs moral, de créer un esprit d'équipe, d'attirer et de conserver un personnel porteur de nouvelles valeurs, d'influencer la productivité de ses employés, car notre époque est particulièrement en quête de projets qui donnent du sens à la vie.

Le parrainage est également une solution pour de nombreux jeunes des villes défavorisées qui rencontrent des difficultés d'insertion dans le monde du travail. Ils ne peuvent accéder à l'emploi car ils sont dépourvus de relations avec le monde économique et ce en dépit des multiples dispositifs d'insertion ou de formation existants. Créons du lien social pour ceux qui en sont dépourvus, luttons contre toute forme de discrimination, favorisons de nouvelles solidarités inter générationnelles. Tels sont les objectifs du parrainage pour faciliter l'accès à l'emploi jeunes sans qualification.

4. Les outils de mesure à la disposition de la DRH

Plusieurs types de mesures (satisfaction et performance) sont effectués par l'entreprise : la mesure globale, plus étalée dans le temps et la mesure permanente pour une réactivité immédiate. Ces méthodes permettent de mobiliser l'équipe, réagir rapidement et prendre en compte les axes d'améliorations. Les entreprises performantes ont déjà mis en place des outils pour améliorer la satisfaction du personnel, car c'est un levier incontournable pour mobiliser l'entreprise vers des objectifs ambitieux. Mieux connaître la satisfaction professionnelle du personnel, c'est connaître et analyser la manière dont sont perçues les politiques mises en œuvre, les motifs de satisfaction et d'insatisfaction et les attentes prioritaires. Cette connaissance permet de mieux ajuster le management à la réalité concrète et d'entreprendre des actions adaptées aux enjeux. Le niveau de satisfaction du personnel ne peut pas se résumer à une note moyenne ou à un pourcentage de satisfaction, c'est un des moyens pour mieux cibler les actions managériales. Elle ne se substitue pas aux moyens habituels qui permettent d'être à l'écoute du personnel, à travers la hiérarchie, les représentants du personnel, ou en direct. Elle complète la connaissance par une analyse plus globale, plus approfondie et libérée de toutes influences. La mesure ne doit pas être une simple photographie à l'usage du management sous peine de graves insatisfactions. La démarche doit prendre en compte les résultats, déboucher sur des axes d'amélioration et mesurer les progrès accomplis en communiquant régulièrement les résultats à tout le personnel. A ce titre, la mesure doit être répétée périodiquement.

Les indicateurs généraux des outils de satisfaction du personnel orientent et structurent l'ensemble de la démarche, dans un souci de renforcer l'unité et la cohérence de la démarche. Parmi ces indicateurs, nous trouvons : la « crédibilité du management » qui donne le sentiment d'appartenir à une organisation bien dirigée, l' « équité et la reconnaissance » font ressortir si le personnel se sent respecté et géré de façon équitable et surtout si leur contribution est reconnue par l'entreprise, l' « espoir et la confiance dans le futur », espoir que l'organisation est en mesure d'assurer un futur. Améliorer la satisfaction du personnel c'est également s'occuper du développement professionnel en facilitant la mobilité et améliorer leur appartenance à l'entreprise.

AUDIT SOCIAL ET RSE EN CHINE : QUELLE SPECIFICITE

Olivier BACHELARD
Psychologue, Docteur HDR Sciences de Gestion,
Enseignant-chercheur en Management des Ressources Humaines,
ESC Saint-Etienne, France
olivier_bachelard@esc-saint-etienne.fr

Jie MAO
Docteur en Sciences de Gestion, IEAM Paris,
42 Rue du faubourg Poissonnière 75010 Paris
chezjiem@hotmail.com

Nous sommes dans une société de marché qui évolue chaque jour. L'entreprise se doit d'être à l'écoute de ces besoins pour durer (Gouiran, 2009). Dés la création d'une société, la concurrence qui existe toujours. Sur le marché, l'entreprise qui produit des biens ou des services emploie les hommes et les femmes qui par ailleurs sont consommateurs. Cet échange entre l'entreprise et l'humain doit avoir un équilibre au point de vue économique mais aussi une stabilité sociale ainsi qu'une prise en compte de la protection de l'environnement pour notre planète. Pour une société en équilibre, chacun de ses membres doit être responsable de la destinée et de ses choix.

Dans le contexte de la mondialisation des entreprises, l'ouverture internationale entraîne une évolution des variables culturelles et managériales. Depuis quelques décennies, la conception de RSE ou plus largement RSO devenu une démarche étudié de plus en plus considérable pour les entreprises internationales et plus largement pour les divers types d'organisations dans cette scène internationale.

La société dans sa globalité à partir des trois approches du développement durable : une croissance économique équilibrée, un progrès social, une protection de l'environnement.

Une entreprise du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques (Gelinier, 2004).

Selon la définition du Livre vert de la Commission Européenne, l'entreprise responsable est un « concept des Nations Unis reconnaissant que les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable et qu'elles peuvent gérer leurs opérations de manière à stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale » 25 .

Comme le préconisait la CCE dans sa communication du 2 juillet 2002, la RSE doit être comprise comme une contribution des entreprises au développement durable, en conséquence la responsabilité sociétale doit prendre en compte les principes du développement durable définis comme «un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (Rapport Brundtland à l'ONU,1987)

Avec le développement de responsabilité sociale, l'audit social, un outil qui face aux fournisseurs sur leurs responsabilité sociales est créé depuis l'année 1990. Le but de l'audit social est de surveiller et gérer des droits des hommes et les conditions

[25] Glossaire du livre vert de l'Union Européenne, 2001

environnementales de travail sur la chaîne d'approvisionnement des multinationales afin d'éviter les risques concernés.
C'est pourquoi les chercheurs qui proposent cet outil « l 'audit social » pour gérer les éléments sociaux des entreprises car l'audit social permet l'expression d'une opinion et la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines (Peretti ,2013), ainsi que pour certains auteurs comme Vatier (1988), l'audit social est « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humaines ou sociaux que lui posent son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité».
« L'audit social aura pour mission d'analyse chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire» (Combemale et Igalens, 2005), Igalens distingue ainsi quatre catégories de risques sociaux : risque de non-respect des textes (NRT), risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel (IPA), risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines (IBR), risque d 'envahissement des préoccupations sociales (EPS).
Les principales missions d'audit social peuvent être regroupées en trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique (Peretti, 2013).
Pour les entreprises multinationales, notamment celles qui sont implantées en Chine, l'influence de la culture traditionnelle chinoise est un vrai enjeu sur son management à l'heure actuelle ; le développement de la RSE doit tenir impérativement compte de cette dimension.

1. Les problèmes de la RSE en Chine

Les experts considèrent que depuis 2006 les firmes chinoises connaissent les concepts de RSE ou plus largement de RSO. Elles commencent à s'y intéresser, mais sont à la recherche de méthode pour s'approprier ces aspects dans le cadre culturel chinois. Le défaut d'appropriation du corpus des savoirs en gestion par la communauté des praticiens est souligné par des chercheurs comme Audet et Déry (1996). Pour Avenier (2007), la distance entre la communauté académique et celle des praticiens traduit une conception des sciences de gestion qui vise à élaborer des savoirs sur la gestion des organisations prises comme objet d'étude, plutôt qu'une construction de savoirs pour la gestion des organisations.
Pour Argyris (1996) une connaissance n'est actionnable que si les acteurs peuvent s'en saisir pour créer les conditions de concrétiser leurs intentions. Les connaissances produites n'ont de sens que si les acteurs ont la capacité de les mettre en œuvre pour améliorer soit leurs capacités de réflexion, soit leurs pratiques, soit les deux. Pour Avenier (2007), une connaissance « actionnable » doit entrer en résonance avec les préoccupations quotidiennes des praticiens et faire sens par rapport à leurs expériences du monde. Pour cela, l'IAS dans son fonctionnement même de confrontation entre praticien et chercheur évite un premier obstacle que l'on retrouve dans certains colloques académiques autocentrés. De plus, le fait que les Universités de printemps de l'Audit Social se déroulent dans les différents pays partenaires permet d'ouvrir des espaces de dialogue et de confrontation entre chercheurs et praticiens de différents univers géographiques et culturels afin de faciliter l'appropriation dans les deux sens du terme. En effet elle permet l'action d'approprier, de rendre propre à un usage, à une destination, de construire mais

aussi l'action de s'approprier une chose, d'en faire sa propriété, donc de diffusion de réflexions sur ces différentes parties du monde.

Selon la définition du Livret vert (Comission Green Paper 2001 « Promoting a European Framework for Corporate Social Responsability », la responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) est un « concept dans le quel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

La globalisation a fait émerger de nouvelles problématiques au sein des organisations. Les entreprises ont notamment eu besoin de maîtriser les connaissances et les savoir-faire managériaux nécessaires à la gestion de leurs entreprises dans différents pays.
De nombreuses entreprises considèrent qu'elles peuvent mieux gérer et être compétitives grâce aux bonnes pratiques managériales et aux politiques de gestion des ressources humaines. Mais en chine aujourd'hui, de nombreuses entreprises abandonnent ainsi les mesures nécessaires et les pratiques de gestion des ressources humaines en essayant d'attirer et de retenir les talents simplement par de bonnes bases de rémunération. Mais l'argent ne peut être le seul argument, surtout pour les jeunes talents qui prennent en compte aussi la réputation des entreprises où ils vont travailler. L'absence à la conception de l'environnement environnemental, le manque de bonnes vertus et l'éthique vont empêcher la fidélisation des talents et également provoquer de mauvais résultats pour le développement durable des entreprises
Lors de la conférence de la Cinquième table ronde de la Multinational Leadership en 2012, le Vice-ministre du Commerce Gao Hucheng a annoncé que parmi les 500 entreprises internationales les plus éminentes, 490 avaient déjà investi en Chine. De plus, 1600 sociétés internationales y ont délocalisé leurs centres de R & D ou leurs sièges sociaux régionaux. Ainsi, les investissements directs étrangers (IDE) ont augmenté en Chine de 9,7 % en 2011, avec un niveau record de 116 milliards de dollars.

Pour les entreprises locales et les firmes multinationales qui s'implantent en Chine, certaines d'entre elles sont motivées et activées à la contribution de la RSE, les grandes entreprises multinationales par exemple Intel, Canon, Walmart, Sony, L'Oréal sont dans les 1er classements du rapport de la responsabilité sociale 2012. Cependant, il ne faut pas ignorer des mauvais exemples en 2013 que nous pouvons trouver au début 2014 dans un article qui est transféré dans plusieurs sites web chinois26, qui a été publié initialement dans le magazine « China Philanthropist ».
A titre d'exemple, nous pouvons citer quelques entreprises et ses affaires suivantes issues de cet article :

- Explosion d'un pipeline dans la ville de Qingdao de la compagnie Sinopec, qui a causé 62 morts27
- La vente des produits de la marque Gucci remis à neuf auprès des consommateurs chinois
- Le scandale de corruption du Groupe GSK2829, qui est accusé d'avoir versé des pots-de-vin ces dernières années à des fonctionnaires, des firmes du

[26] L'article écrit par Lu Ning, rédacteur :Chai Ke
[27] http://www.lemarin.fr/articles/detail/items/chine-le-trafic-petrolier-du-port-de-qingdao-perturbe-par-lexplosion-dun-pipeline.html

secteur pharmaceutique, ainsi qu'à des hôpitaux et des médecins pour doper les ventes de ses produits en Chine.

- Problème de pollution dans la chaine d'approvisionnement des marques: Zara, H&M, Adidas, Nike, Lining30
- Rappel à plusieurs reprises des produits défectueux dans le monde sauf les produits vendus en Chine par la compagnie Johnson&Johnson31
- Le scandale de la marque Dumex, une filiale de Danone qui a été accusée d'avoir versé des pots-de-vin dans des hôpitaux pour que ses produits soient utilisés pour nourrir des nouveau-nés.

2. La culture traditionnelle chinoise : un vrai enjeu

La culture traditionnelle chinoise s'inscrit dans une civilisation à dimension multiséculaire qui réunit, effectivement, des caractéristiques et aspects de multinationaux32. C'est une unification de caractères, de pensées et de conceptions prodiguées par les ancêtres. L'apport des croyances, de cette culture chinoise et des valeurs qui la sous-tendent constituent une immense richesse qui ne cesse de croitre et profitera aux futures générations qui vont en hériter. Comme le souligne Debray (2007), la culture est un long cheminement qui peut inclure des allers retours, consubstantielle de son histoire et de sa tradition plus que millénaire, « nous habitons une culture et non une technique ».
La culture traditionnelle chinoise attache une très grande importance à ce que règne l'harmonie dans les relations interpersonnelles, dans les relations entre l'homme et la nature ainsi que l'équilibre avec son environnement. Les fondements de la culture traditionnelle chinoise se définissent à travers des règles de vie harmonieuses jouant chacune un rôle destiné à maintenir une certaine stabilité au sein de la société. L'influence philosophique des pensées traditionnelles confucianiste, taoïste et bouddhiste souligne l'harmonie de l'universel et l'humanité. L'interpellation de règles essentielles philosophiques montre le référentiel de pensée et de gouvernance humaine.
Pour les trois principales catégories de pensées traditionnelles chinoises, chacune des pratiques suivantes contribue à sa manière et à l'harmonie sociale:
-Le confucianisme favorise la communication interpersonnelle, la relation entre l'humain et le social ;
-Le taoïsme met l'accent sur la communication entre la nature et l'humain;
-Le bouddhisme favorise la communication entre l'esprit et le corps de l'homme, (Li, 2011).

L'école de Taoïsme

L'école de taoïsme est fondée par Tao De Jing. Sa croyance principale est Tao (la voie) et De (vertu). Pour les taoïstes, le Tao est à l'origine de l'existence de l'univers, il existe partout, toutes les choses sont transférées par le Tao. Le De (vertu) est une réflexion de Tao. Les concepts du taoïsme ont été personnalisés à travers l'image de Lao Zi. Il explique également les trois grandes étapes de la création de l'univers (Tao

---

[28] L'entreprise britannique, N°7de l'industrie pharmaceutique mondiale
[29] http://www.rtl.be/pourelle/article/gsk-l-affaire-de-corruption-en-chine-aura-un-impact-223810.htm
[30] L'entreprise chinoise N°1 de l'industrie sportif
[31] Le groupe pharmaceutique américain
[32] Il existe 55 nations minoritaires en Chine.

crée une unité nouvelle, cette unité est divisée en deux choses distinctes et séparées, ces deux choses se divisent et se séparent en trois unités différentes qui à leur tour vont se diviser et se multiplieront à l'infinie pour donner naissance à toutes sortes de choses).
La pensée taoïste donne une très grande valeur à la notion de vie et méprise la mort, elle prône l'idée d'une vie éternelle. Cette pensée estime que les individus sont maitres de leur destinée et considère que Dieu n'a aucun pouvoir sur les aspects de leur vie.

Le confucianisme
Le confucianisme a été fondé par Confucius, (551-479 av. J .C.). La pensée confucianiste également appelée Rujia (« école des lettrés ») ou encore Ruxue (« enseignement des lettrés »), est l'une des plus grandes écoles philosophiques morales traditionnelles chinoises et accorde une très grande importance aux concepts de valeur, de vertu, de comportement et de pensée philosophique.
Le concept confucianiste est devenu une doctrine d'Etat à partir de l'époque de -156 à -87 av .J.C. sous l'impulsion de l'empereur Han Wu Di et ce, jusqu'à la fin du règne et abandon de la couronne du dernier empereur Pu Yi de la dynastie Qing en 1911.
Le système de confucianisme est basé sur les principes de Ren (Vertu), Ai Ren (aimer les autres), Zi Xiu (former soi-même), Dao De (bonne vertu). Mencius a proposé une théorie sur la bonté originelle de la nature humaine, regroupant le Ren (bienveillance), le Yi (droiture), le Li (éthique) et le Zhi (sagesse). Il estime que l'alliance de ces concepts est à l'origine de la bonté humaine. Durant l'époque de la dynastie Han (la 2ème), pendant le règne de l'empereur Han Wu Di, Dong Zhongshu, un haut dignitaire confucianiste rejetait toutes les autres écoles de pensées et demandait à ce que tous respectent et rejoignent les pratiques de la confrérie confucianiste qu'il estimait être la seule croyance que les hommes devaient avoir. Il l'a rendu plus complète avec des notions de valeur comme le Li (bénévolat), le Yi (droiture), le Li (propriété/étiquette), le Zhi (sagesse) et le Xin (fidélité). La pensée confucianiste était devenue dès lors une doctrine d'Etat.
C'est ainsi qu'on retrouve plusieurs principes confucianistes dans les anciens textes de gouvernance du pays, mais on remarque que cette pratique a largement influencé la société moderne chinoise, notamment les notions de valeurs telles que la bienveillance, l'amour des autres.
Appliquées à l'entreprise, ces valeurs doivent amener les managers à soigner, respecter et prendre en compte les considérations des salariés, leur apporter tout le soutien dont ils ont besoin.
En contrepartie, les employés, de leurs cotés, se doivent de s'investir et collaborer de leur mieux dans l'entreprise, d'où le proverbe « Ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'on te fasse » qui reprend l'idée maîtresse de ce concept.

- Gestion par « bonne vertu »
  Dans les situations où un employé est mis en faute pour raison professionnelle, la logique veut qu'il soit sanctionné. Les mesures correctionnelles peuvent avoir des conséquences remarquables sur le comportement futur de la personne mise en faute selon la nature et les degrés de leur application.
  Les mesures trop drastiques ou considérées comme trop sévères peuvent être mal acceptées et devenir source de démotivation pour un employé, alors que l'application de mesures plus douces peut être une source de motivation qui incitera l'employé à

s'impliquer davantage dans l'organisation et mettre plus en pratique ses compétences.

- Identification des talents par la sagesse

Un individu avec un haut statut ne peut tout simplement pas promouvoir un homme simple avec des mots, ni le juger à cause de ses paroles. En affirmant ceci, Confucius exprime l'idée que les choix et les critères de recrutement des talents ne dépendent pas seulement de la bonne parole. L'entreprise doit, à travers l'observation des expériences, de l'attitude, du comportement des candidats, bien connaitre leurs caractéristiques, leurs compétences, leurs vertus qui peuvent le mieux servir l'entreprise.

L'entreprise doit nommer des personnes honnêtes et capables d'occuper au mieux leur poste de dirigeant, de faire respecter les règles au sein de la société et de fidéliser leurs subordonnés. Il n'est pas nécessaire de prendre en compte les critères de sélection comme la classe sociale ou la provenance géographique des talents.

- La gestion des compétences

En ce qui concerne les compétences, l'employé doit exercer au maximum les siennes dans son poste selon les attentes et objectifs professionnels fixés au préalable. Après son inscription dans les textes étatiques à partir de l'époque de l'empereur Han Wu Di, la pensée confucianiste, à travers ces concepts, à beaucoup aidé le gouvernement de la Chine dans sa politique de gouvernance du pays. La pensée confucianiste n'a pas influencé que la Chine antique, celle-ci continue d'exister et est perceptible aujourd'hui encore. Elle s'étend même au-delà de la Chine. La pratique de cette pensée taoïste est aussi répandue au Japon, en Corée du Sud et au Viêt-Nam.

Le bouddhisme

C'est une école de pensée qui vient d'un pays étranger : l'Inde, à travers sa fameuse route – la route de « soie » - il y a plus de 2000 ans. La pensée bouddhiste, comme les deux autres précédentes pensées, a ses propres valeurs universelles et personnelles qui lui ont permis d'influencer profondément les coutumes et notions de bonne vertu de la société chinoise.

La pratique du bouddhisme est une formation de soi. Elle a eu une forte influence durant la dynastie Tang, notamment à travers les écrits sur la vision de la civilisation chinoise. La pensée bouddhiste est une pratique dans laquelle interviennent incessamment des mots tels que le monde (Shi Jie), la réalité (Xian Shi), le phénomène (Xian Xiang), la délivrance (Jie Tuo), le nirvana (Nie Pan) en langue chinoise pour illustrer ces différentes visions des choses. Les conceptions de la philosophie bouddhiste sont constantes, alors que les pratiques sont adaptables à la pensée moderne du management.

Pour les bouddhistes, les conditions de vie peuvent être améliorées si on se donne la peine d'avoir la foi, de garder l'espoir en tout état de cause, et d'abandonner toutes les tentations matérielles comme immatérielles. C'est dans ces conditions-là que l'esprit peut être clair.

Auparavant, les dirigeants se focalisaient sur les décisions stratégiques qu'ils devaient prendre et faire mettre en pratique dans leurs entreprises, ce qui leurs permettaient d'atteindre leurs objectifs avec efficience. Ceci revient à dire que se

donner du temps pour réfléchir est une manière très noble de résoudre les conflits et de garder l'esprit ouvert et clair pour faire face à toute situation.
Durant des milliers d'années de développement, ces trois catégories de pensées philosophiques ont profondément influencé la civilisation, l'histoire, les coutumes et le mode de gouvernance de la Chine et d'autres pays asiatiques, ainsi que certains pays occidentaux. La sagesse de pensée taoïste, confucianiste et bouddhiste est une bonne référence pour le management d'entreprise à l'heure actuelle.
Les conceptions de la philosophie taoïsme, confucianiste et bouddhiste sont constantes, alors que les pratiques sont adaptables à la pensée moderne du management.
Un fameux haut dignitaire dans la dynastie Tang, Wei Zhen, a dit à l'empereur Tang Taizong (599-649 J.C.) que « L'utilisation d'un miroir en bronze[33], nous aide à vérifier l'habillement; l'étude de l'histoire, nous aide à comprendre les raisons de la chute ou du gain de pouvoir gouvernemental ; l'observation du succès et de l'échec d'autrui, nous aide à connaitre l'avantage et le désavantage de faire ou de ne pas faire. »
Pour qu'une entreprise puisse exister durablement ou autrement dit pour avoir un développement durable en matière économique, sociale et environnemental, le management des ressources humaines est toujours aussi important et incontournable.
Le salarié est « fournisseur » de l'entreprise, car qu'il produit un travail qui contribue à la qualité de la production pour permettre l'atteinte de l'objectif économique et à la pérennité face à ses concurrents, c'est-à-dire à sa compétitivité.
Le salarié doit donc respecter les devoirs, présenter ses compétences et ses valeurs, proposer des suggestions fructueuse etc.
Le salarié est aussi « client » de l'entreprise, car elle doit répondre à ses besoins et fournir une satisfaction et un épanouissement au travail puis qu'il choisit de s'y investir; mais il peut aussi choisir de partir pour travailler chez un concurrent.
Le salarié doit donc connaître ses droits, de l'organisation du travail aux conditions de travail, en passant par la sécurité au travail, avoir une liberté des relations interpersonnelles et des possibilités de promotion, une rémunération équitable et attractive par rapport au marché, etc.
L'organisation des entreprises se caractérise par une intégration verticale autour de ce qu'on appellera plus tard le métier de l'entreprise, minimisant les risques et les coûts de transaction, concentrant le personnel de plus en plus productif, rationalisant le travail en parcellisant les tâches (Boyer, 2004).

3. De la RSE au manager responsable

L'étymologie de responsable nous indique qu'être responsable consiste à rendre compte de ses actes. Il s'agit donc d'une dynamique d'ouverture à l'autre, d'ouverture au collectif de travail. Il ne s'agit pas d'une responsabilité en soi, mais envers l'autre, dans le cadre des limites juridiques, organisationnelles, réglementaires et culturelles d'exercice du métier.
Un manager est donc responsable de quelque chose envers quelqu'un à qui il doit rendre compte. Une réflexion sur le management responsable renvoie donc davantage aux limites, aux frontières des pratiques plutôt qu'au contenu. Cette réflexion est d'autant plus importante en période de profonde mutation. En effet, en période de stabilité, les limites sont connues, alors qu'en période de remise en question, les repères sont changés. Dans un environnement complexe, ouvert sur le

[33] Lavant l'appariation du miroir en glace, les anciens chinois utilisent le miroir en bronze.

monde et ses différentes cultures, la cohérence des limites, des bornes peuvent être remises en cause. Ce qui se gagne d'un coté, (par exemple la productivité), ne se retrouve pas nécessairement de l'autre (par exemple la qualité de service, la façon d'exercer le métier, la fidélisation du salarié). Pour nous, la question centrale consiste donc à interroger les limites imposées pour que la responsabilité soit efficiente pour garantir une GRH performante. Dans quelles limites un management peut il être responsable ? Jusqu'à quelle limite le manager doit il répondre de ses actes ?
L'auditeur social peut ainsi construire son questionnement dans quatre dimensions :

- La première consiste à s'interroger sur la nature de la responsabilité du manager. Sa responsabilité peut être regardée à l'aulne des finalités qu'il poursuit, des objectifs définis ou des moyens mis en œuvre. Le manager est il responsable s'il engage son équipe sur des objectifs en déphasage avec sa mission ? Est-il responsable si les moyens dont il dispose ne permettent pas d'atteindre les objectifs ? Est-il responsable des conséquences? Par exemple, si le surinvestissement de son équipe conduit à un épuisement professionnel de certains agents, est il responsable ?
- La seconde dimension porte sur envers qui le manager est-il responsable ? Bien entendu, un manager est responsable face à sa propre hiérarchie. Sa responsabilité s'exerce dans un cadre légal, réglementaire, processuel et déontologique. Il doit également rendre des comptes auprès de ses collaborateurs. L'exigence ne porte pas que sur l'autre. La cohérence entre les discours, les actes et les comportements du manager est ici interrogée. Il doit également rendre des comptes aux usagers, aux clients. Ces derniers sont au cœur de la finalité et des arbitrages de gestion.
- La troisième porte sur les limites fixées par le système de valeur dans lequel la responsabilité est établie. Au-delà du cadre légal et réglementaire, la dimension organisationnelle est très présente : la qualité de service, le management par les processus. Mais le plus important concerne les valeurs. Dans le cadre de la Chine, cette dimension est particulièrement présente, comme nous avons pu le voir au chapitre 2, et l'impact sur la GRH et sur le turn-over est indubitable.
- La dernière porte sur la dimension temporelle. Jusqu'à quand est-on responsable ? Le manager est-il responsable dans le seul présent ? Est-il responsable après l'exercice de sa mission ? Est-on responsable pour les générations futures qui pourraient subir les conséquences de nos décisions ? Nous retrouvons directement la problématique du développement durable et de la RSE. Cette orientation à long terme basée sur la pensée confucianiste a d'ailleurs été rajoutée par (Hofstede 2001) dans sa célèbre grille de facteurs permettant de connaitre l'environnement interculturel pour un management efficient.

Il ne suffit donc pas de penser, il faut agir en tenant compte des conséquences de ses actes, comme le rappelait Saint-Exupéry A.: « Être homme, c'est être responsable, c'est sentir qu'en posant sa pierre, on contribue à construire le monde ».
La prégnance du management, encouragée par la pression du pilotage par les résultats, a mis sur le devant de la scène la dimension instrumentale et a souvent tendance à repousser la responsabilité opérationnelle au deuxième plan. En cela les démarches d'audit social, peuvent permettre d'appréhender cette dimension en tenant compte de la culture chinoise.

L'audit social peut permettre de vérifier les engagements de l'entreprise en matière de responsabilité du management et de diffuser ces résultats dans le cadre de la RSE. Ainsi, sans rentrer dans les processus de certification ou de normalisation, souvent très lourds, l'audit social peut permettre un effet d'apprentissage pour l'organisation comme pour les lignes hiérarchiques concernées. Il peut permettre d'analyser la qualité et la pertinence des interactions entre l'organisation et les salariés, en matière de management responsable dans la culture chinoise. Ce n'est pas un outil magique, mais c'est un instrument efficace pour effectuer un diagnostic fiable qui pourra être suivi de la mise en œuvre des préconisations en termes de responsabilités qui tiennent compte de la culture chinoise. En termes d'objectifs, il s'agit d'un audit social mixte, entre un audit de l'efficacité de la gestion des ressources humaines et un audit des risques (en particulier de départ).
Un audit social de cette nature pourrait être réalisé sur la base des traditions culturelles qui impactent la présence et l'engagement des salariés dans l'entreprise, sur le respect du fonctionnement au quotidien, du rapport au temps, de la conscience de l'efficience et de la qualité de service.
Une base de travail pourrait être celle des cinq dimensions de G Hofstede : la distance hiérarchique, la tolérance à l'incertitude, le degré d'individualisme, l'équilibre entre l'émotionnel (féminin) et le factuel (masculin) et l'orientation court (respect des traditions, des obligations sociales,...) ou moyen terme. Un audit social conçu de cette manière peut aider l'entreprise à affiner son pilotage social et en particulier analyser les facteurs qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines, voir les intentions de départ dans un contexte culturel et économique fortement marqué par le turn-over important des cadres.
Une telle pratique de l'audit social s'inscrit bien dans une logique de performance globale de l'entreprise chinoise (ou implantée en Chine), par une volonté d'optimiser la contribution des ressources humaines à la performance socio-économique de l'entreprise par la fidélisation des compétences clés grâce au respect de la culture chinoise et à la responsabilité sociale.

Conclusion

La mondialisation économique favorise la libre circulation des ressources et des liens entre les différents pays, mais si elle aussi renforce la puissance des actionnaires, les travailleurs peuvent se retrouver soit dans une situation désavantageuse ou soit dans une situation de force si la compétence est rare (ce qui est le cas des cadres en Chine). Par conséquent, aujourd'hui, la proposition de développement de pratiques sociales qui incluent le management responsable, la RSE et plus spécifiquement l'audit social contextualisé prenant en compte la spécificité de la culture chinoise, est une nécessité qui va s'imposer aux organisations. Notre posture peut donc être qualifiée d'instrumentaliste, au sens où notre réflexion doit est conçue pour améliorer notre maîtrise du monde. Cette seizième Université de Printemps de l'Audit Social est donc l'occasion pour nous d'identifier une piste de travail qui mérite d'être explorée pour développer notre capacité de faire évoluer les entreprises Chinoises dans le cadre d'une meilleure prise en compte de la responsabilité sociale et sociétale au service d'une performance durable..

Bibliographie

ARGYRIS C. (1996), « Actionnable knowledge: design causality in the service of consequential theory », *The journal of Applied Behavioral Science*, n°32, p. 390-406
AUDET M. et DERY R. (1996), La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration, Anthropologie et sociétés, N°20, p 103-123.
AVENIER M. J. et SCHMITT C. (2007), La construction des savoirs pour l'action, Edition l'Harmattan.
BOASSON C. et WILSON A. (2002), Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise, *L'Expansion Management Review*, n°107, 2-3.
BOYER L. (2004), « Le salarié responsable de son futur métier ? » T*ous responsables* Editions d'Organisation.
COMBEMALE M. et IGALENS J. (2005), « *Audit social* », PUF.
CROZIER M., TILLIETTE B. (2007), *Nouveau regard sur la société française*, Paris, Odile Jacob.
DEBRAIS R. (2007), *Un mythe contemporain: le dialogue des civilisations*, Paris, CNRS Editions.
GELINIER O. (2004), « *La triple responsabilité de l'entrepreneur d'aujourd'hui* », Tous responsables, Editions d'Organisation.
GOND J.-P., HERRBACH O. (2006), Corporate Social Reporting as a Learning Tool? A Theoretical Framework, *Journal of Business Ethics*, 65(4): 359-371.
GOUIRAN M. (2009), « Vers un nouveau contrat sociétal pour comprendre& amorcer le changement » *Tous dans l'entreprise un jour ou l'autre et gagner ensemble* Desormeaux.
HOFSTEDE G. (2010), *Cultures et organisations*, Pearson Education.
HUAULT I., (2002), *Paul DiMaggio et Walter W.Powell. Des organisations en quête de légitimité,* In Charreire S., Huault I., (2002), *Les grands auteurs en management,* éditions MES, Paris, pp.99-112.
IGALENS, J. , Gond, J.P. (2005), « Measuring Corporate Social Performance in France: a critical andempirical analysis of ARESE data », *Journal of Business Ethics,* 56 (2): 131-148.
IGALENS J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Paris, Editions Liaison.
MEIGNANT A. (2009), *Manuel d'audit du management des ressources humaines*, (seconde édition), Editions Liaisons, Paris.
TREMBLAY M., et alii, (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, » *Gestion*, vol 30, n°2, Montréal.
VATIER R. (1998), « *L'Audit de la gestion sociale* », Les Editions d'Organisation.
PERETTI J.-M (2013), « Ressources humaines »14 e édition Vuibert.
TREBULLE F. G. (2003), Responsabilité sociale des entreprises (Entreprise et éthique environnementale, Répertoire Sociétés Dalloz, mars.
http://finance.qq.com/a/20140109/013451.htm
http://www.lemarin.fr/articles/detail/items/chine-le-trafic-petrolier-du-port-de-qingdao-perturbe-par-lexplosion-dun-pipeline.html
http://www.rtl.be/pourelle/article/gsk-l-affaire-de-corruption-en-chine-aura-un-impact-223810.htm

RSE ET MARQUE EMPLOYEUR

Laïla BENRAÏSS-NOAILLES
Maître de conférences
Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO) – IAE de Bordeaux
laila.benraiss-noailles@u-bordeaux4.fr

Olivier HERRBACH
Professeur des universités
IRGO – IAE de Bordeaux
olivier.herrbach@u-bordeaux4.fr

Quand on parle de marque, on évoque spontanément les marques utilisées pour désigner des produits ou des services, mais la notion de marque est désormais utilisée dans d'autres contextes avec l'apparition de l'entreprise en tant que marque *(corporate brand)* et/ou de l'employeur en tant que marque *(employer brand)*. La marque employeur est incorporée dans une approche plus globale : le marketing RH. Cette démarche, comme le soulignent Panczuk et Point (2008), n'est pas nouvelle ; elle a d'ores et déjà imprégné les pratiques managériales: *« Pour continuer à se développer, les entreprises se lancent depuis déjà quelques années dans le développement de politiques de marketing RH visant à attirer les meilleurs talents potentiels (étudiants) ou réels (ceux de la concurrence). En parallèle, elles s'attachent à retenir leurs propres effectifs, en appliquant les techniques marketings traditionnelles vouées à la captation du capital humain (études de marché, cartes de positionnement stratégique, plans de communication et de marketing) »* (p. 2). Les salariés sont considérés comme des clients internes et les emplois comme des produits internes (Ewing *et al.* 2002). Les DRH utilisent des concepts tels que « produit RH » ou « service » RH ; ils évoquent ainsi les « attentes » de leurs clients présents ou futurs (les candidats, les salariés, voire l'ensemble des parties prenantes) ou conduisent des études de leur marché du travail interne et externe. Parallèlement, les entreprises ont à faire face, depuis plusieurs années maintenant, à une pression réglementaire et normative qui les incite à incorporer la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans leurs pratiques et dans leur communication. A ce titre, la perception, par les diverses parties prenantes, du niveau de RSE d'une entreprise peut avoir un impact sur sa réputation et son image. La présente communication se propose donc d'analyser le lien entre les pratiques de RSE et la marque employeur. Plus précisément, nous soulignerons les points de convergence théoriques entre les deux notions et nous nous appuierons sur des supports de communication institutionnels pour en montrer les modalités pratiques.

1. Fondements de la marque employeur

La gestion de la marque employeur constitue un élément important de la stratégie de marketing RH de l'entreprise. Elle est ainsi devenue, depuis une quinzaine d'années déjà, un centre d'intérêt tant du côté des praticiens que des chercheurs. De nombreuses entreprises se sont activement engagées dans une démarche de développement et de gestion de leur marque employeur dans le but d'attirer et de fidéliser les collaborateurs (parmi les plus connues, on peut citer L'Oréal, Procter & Gamble, Sephora, EDF, Coca-Cola, Google, Johnson & Johnson, Starbucks,

Deloitte, etc.). Pour atteindre cet objectif, certaines d'entre elles ont même créé une direction de la marque employeur (Société Générale, Danone, Disneyland Paris, EDF, GDF Suez, Deloitte)[34], tandis que certaines diffusent des campagnes de publicité où les salariés témoignent des opportunités de carrière dont ils bénéficient (McDonald's).
Plusieurs définitions de la marque employeur ont été proposées. Certaines mettent en exergue les objectifs de la marque employeur et font la différence entre les objectifs internes et externes. Pour Srivastava et Bhatnagar (2010, p. 26), *« une marque employeur donne une identité, une image et un caractère distinctif à l'organisation en tant qu'employeur afin d'attirer ses futurs employés et de motiver, impliquer et retenir ses employés actuels »*. D'autres renvoient la marque employeur à un ensemble de bénéfices, par exemple*« l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur »* (Ambler et Barrow, 1996, p. 187).D'autres encore la considèrent comme une proposition de valeur unique, à savoir*« la promotion, à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, d'une idée claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur »* (Soulez et Guillot-Soulez, 2011, p. 41).
La marque employeur a plusieurs conséquences au sein de l'organisation. Les auteurs les classent en deux catégories : les conséquences externes et les conséquences internes.

Effets externes. L'image externe est liée à l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur (Highhouse *et al,* 1999 ; Cable et Turban, 2003 ; Knox et Freeman, 2006 ; Agrawal et Swaroop, 2009). Cette relation est toutefois influencée par la familiarité à l'égard de l'employeur (Walker *et al*. 2011 ; Lemmink *et al*. 2003) et l'expérience antérieure que pourrait avoir le salarié potentiel avec l'organisation – en tant que client, par exemple (Agrawal et Swaroop, 2009).Pour Cable et Judge (1996), les candidats potentiels comparent leurs caractéristiques et leurs valeurs personnelles avec les valeurs, la culture et l'identité de l'entreprise pour obtenir une certaine congruence ou une adéquation possible.
L'attractivité de l'entreprise peut même avoir un impact sur le niveau des rémunérations. Pour Cable et Turban (2003), les recrues potentielles seraient prêtes à faire des concessions sur leur salaire si l'employeur bénéficie d'une bonne réputation. L'attractivité organisationnelle influence également plusieurs autres éléments tels que le fait de faire partie de l'ensemble de considération des salariés potentiels[35], la probabilité d'acceptation d'un poste (estimée à partir du taux de réalisation), le temps nécessaire pour pourvoir un poste, ainsi que le nombre de candidatures reçues (Kapoor, 2010).D'autres auteurs ajoutent la qualité des candidats (Knox et Freeman, 2006 ; Martin, 2009 ; Ong, 2011 ; Shahzad *et al*., 2011).

Effets internes. La marque employeur agit sur l'identification à l'organisation, ainsi que sur la motivation (Berthon *et al.*, 2005 ; Lievens et Highhouse, 2003 ; Lievens *et al.*, 2007), la satisfaction (Bodderas *et al.,* 2011 ; Davies, 2008 ; Priyadarshi, 2011), la fidélité et la rétention (Priyadarshi, 2011 ; Love et Singh, 2011 ; Priyadarshi, 2011), l'implication (Kunerth et Mosley, 2011 ; Priyadarshi, 2011 ; Vaijayanthi *et al.*, 2011 ; Love et Singh, 2011). Elle favorise les comportements de citoyenneté

[34]Certaines entreprises créent un nom de marque spécifique pour distinguer la marque employeur des autres marques. Par exemple, Workin'SFR de l'opérateur SFR.
[35] Ensemble d'employeurs potentiels venant à l'esprit d'un candidat lorsqu'il envisage de postuler.

organisationnelle (Lievens et Highhouse, 2003 ; Maxwell et Knox, 2009) et influence également la productivité des salariés (Tulasi et Hanumantha, 2012 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Love et Singh, 2011 ; Fulmer *et al*. 2003).
Ces différents mécanismes expliquent l'effet positif de la marque employeur sur la performance organisationnelle (Tulasi et Hanumantha, 2012 ; Cable et Turban, 2003 ; Love et Singh, 2011 ; Fulmer *et al.* 2003). Pour ces auteurs, les entreprises du Top 100 du baromètre *Great Place to Work*, publié tous les ans par le magazine Fortune, ont une performance financière plus élevée que celle des entreprises qui ne figurent pas dans le classement. Ce constat est partagé par Love et Singh (2011), qui ont conclu que les entreprises classées dans le Top 100 du baromètre *Best Employers* ont de meilleurs résultats financiers. Enfin, la marque employeur a un impact sur la création de valeur pour l'actionnaire (Mandhanya et Shah, 2010) : les entreprises n'ayant pas investi dans le développement d'une marque employeur efficace auront financièrement, à long terme, une performance plus faible que celles qui l'ont fait.

2. RSE et marque employeur, quelles relations ?

Qu'elle soit définie par son image, son identité ou la proposition d'emploi qu'elle véhicule, la marque employeur est avant tout une perception : *« L'image de marque employeur peut être considérée comme une perception de l'entreprise en tant qu'employeur, une perception qui est résolument positionnée dans l'esprit des salariés potentiels, actuels et anciens »* (Weinrich *et al.* 2011, p. 403).Plusieurs composantes rentrent dans la construction de cette perception. De nombreux travaux (Turban et Greening, 1997 ; Daniel et Daniel, 1997 ; Albinger et Freeman, 2000 ; Backhaus *et al.* 2002 ; Bhattacharya *et al.* 2008 et Grigore et Stancu, 2011) ont conclu que la perception de la RSE est une composante essentielle de la marque employeur et qu'elle exerce une influence importante sur les choix des postulants. La marque employeur est en effet associée à la réputation de l'entreprise : les candidats seraient attirés par les entreprises avec une bonne réputation (Cable et Turban, 2003 ; Edwards, 2010). Or, la RSE contribue à cette réputation, notamment vis-à-vis de ses parties prenantes (Igalens et Point, 2010).
Cette réputation est toutefois source de risque pour l'entreprise. Besseyre des Horts (2013) attire en particulier l'attention des auditeurs sociaux sur ce nouveau risque : face à l'explosion des technologies liées à Internet, en particulier les réseaux sociaux comme *Facebook* et le *micro-blogging* comme *Twitter*, les entreprises vont de plus en plus être confrontées à des risques réputationnels qui pourront être dommageables tout autant pour leur activité commerciale que pour les efforts qu'elles déploient pour attirer et retenir les meilleurs talents. Pour lui, au-delà de l'analyse des discours sur les médias sociaux, un audit de la réputation devrait également s'intéresser à l'audit des sources de cette réputation et, en particulier, à l'exemplarité des dirigeants, la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques managériales mises en œuvre, la pertinence des politiques et pratiques de GRH, etc.
La communication sur les pratiques RSE de l'entreprise serait, de ce fait, bénéfique à l'image employeur de l'entreprise. Toutefois, Igalens *et al.* (2011) remarquent qu'un grand nombre de recherches sur la perception de la RSE, en lien avec la perception de l'entreprise, ont concerné les candidats au recrutement plutôt que les salariés en poste, alors même que les pratiques RSE, quand elles existent, sont destinées aux salariés.
Ce même constat est à partager avec les recherches sur la marque employeur. Cette dernière aèdes conséquences internes (salariés actuels) et externes (salariés

potentiels) (Dell et Ainspan, 2001 ; Srivastava et Bhatnagar, 2010), Toutefois, les recherches sur la marque employeur se focalisent majoritairement sur les effets qu'elle produit à l'extérieur de l'organisation, alors que les effets sur les salariés actuels sont plus rarement au centre des problématiques de recherche. Maxwell et Knox (2009) ne recensaient que trois publications sur cette thématique (Dutton et Dukerich, 1991 ; Knox et Freeman, 2006et Lievens *et al.,* 2007), auxquelles il faut ajouter leur propre recherche.

Malgré ce déficit de travaux sur les effets produits à l'intérieur de l'entreprise, à la fois pour la marque employeur et la perception des pratiques RSE des entreprises, il est admis que les pratiques socialement responsables d'une organisation influencent les perceptions qu'ont les salariés de leur employeur. La RSE crée une image attractive en tant qu'employeur auprès des employés potentiels (Backhaus *et al.,* 2002), ainsi que des réactions favorables de la part des employés actuels, notamment en terme d'implication organisationnelle (Turker, 2009)[36].Grigore et Stancu (2011)proposent, quant à eux, un modèle dans lequel les valeurs, l'orientation RSE et les bénéfices pour les employés découlant des pratiques RSE jouent un rôle médiateur entre les perceptions des salariés à l'égard de la RSE et la marque employeur (en termes d'employeur responsable). A son tour, la marque employeur a deux types de conséquences : la fidélité (rétention des salariés actuels) et l'attractivité (recrutement de talents).

Pour Arachchige et Robertson (2011), la crise financière a écorné l'image de nombreuses organisations du fait des restructurations et des licenciements. Pour ces auteurs, la manière dont sont traités les salariés est un élément très important dans l'image que les individus se font d'une entreprise en tant qu'employeur. D'autres travaux ont souligné la nécessité de développer des images symboliques favorables à l'égard de l'entreprise (Lievens *et al.,* 2007). Par exemple, Backhaus *et al.*, (2002) montrent que la performance sociale de l'entreprise *(corporate social performance)* augmente l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur. Wing *et al.* (2002) dans leur définition du capital de la marque employeur la décrivent comme *« les éléments d'actif et de passif liés à la marque employeur, à son nom et sa symbolique qui s'ajoutent (ou se soustraient) à la valeur fournie par une organisation à ses employés »* (p. 14) ; ils considèrent les engagements RSE, quand ils sont tenus, comme des éléments d'actif liés à la perception de l'entreprise.

Outre l'attrait que pourraient avoir les salariés potentiels pour un employeur socialement responsable, les pratiques RSE orientées vers les salariés actuels jouent un rôle tout aussi important dans cet attrait. Pour Kapoor (2010), les salariés sont des ambassadeurs de l'image de la marque employeur. Ils communiquent, à l'extérieur, sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui leur sont destinées et les opportunités de carrière qui leur sont offertes. Pour Aaker et Biel (1993), ce bouche-à-oreille positif accroit la notoriété de l'employeur, génère les attitudes favorables et renforce les associations entre la marque et les attributs désirés.

Ces pratiques de GRH permettent la construction du capital marque employeur, qu'Ambler et Barrow (1996, p. 188) définissent comme *« l'actif intangible dans l'esprit des employés actuels et potentiels qui a été construit par de bonnes pratiques*

[36]Plus récemment, le cabinet Kelly Services énumère les facteurs influant sur la marque employeur. Parmi ces facteurs nous retrouvons la RSE (attractivité du secteur, réputation de l'entreprise, qualité des produits et services, emplacement, environnement de travail, salaire, conditions économiques, avantages accordés, culture, conciliation vie professionnelle/personnelle, RSE).

marketing et RH ». Elles sont aussi intégrées par Collins et Stevens (2002) dans leur mesure de la marque employeur, qui repose sur les attributs perçus de l'emploi à l'aide de dix items (salaire, localisation, opportunités d'avancement, opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, présence de programmes de formation continue, bonne culture *corporate*, réputation de l'entreprise, intérêt du travail, bénéfices et sécurité de l'emploi).
Nous allons maintenant, à travers l'analyse des messages à destination des candidats potentiels, examiner si marque employeur rime avec employeur responsable, et ce, pour quatre grands groupes français.

3. RSE et marque employeur, quelles pratiques ?

L'information sur les engagements en matière de RSE des entreprises est souvent publiquement disponible. Les membres du CAC 40 doivent en effet consacrer une partie de leur rapport annuel à leurs engagements en matière de responsabilité sociale et de développement durable[37]. Les PME sont aussi rentrées dans la RSE, non seulement par le biais de la sous-traitance, mais aussi par l'élargissement du champ de la loi : en 2013, cette obligation a été étendue à toutes les entreprises de plus de 500 salariés[38].

Dans la vitrine que constitue le site Web sont affichées les valeurs de l'entreprise qui doivent, à la fois, répondre aux attentes des jeunes diplômés en recherche d'emploi, particulièrement sensibles à ce moyen de communication, et montrer qu'elle est responsable. Y sont inclus des messages sur la culture de l'entreprise, les pratiques de GRH et les opportunités de carrières qui en font un lieu unique où travailler. Les informations relatives à la RSE y sont également disponibles. Mais quels sont les messages affichés sur les sites ? Quelles sont les dimensions de la marque employeur qui y sont exposées ? La communication sur la marque employeur est-elle distincte de celle liée aux engagements RSE ? Les messages sont-ils bien visibles et compréhensibles ? Enfin, les entreprises les plus attractives sont celles qui sont les plus responsables ?

Pour cela, nous avons choisi de nous baser sur les entreprises françaises les plus attractives d'après le classement établi chaque année par Universum, spécialiste de la marque employeur. Pour le palmarès 2013, 34000 étudiants de grandes écoles et d'universités françaises ont été interrogés sur leurs employeurs préférés. Le tableau 1en présente les trois premiers.

Tableau 1. Les employeurs préférés des étudiants français

Les employeurs préférés des étudiants d'écoles de commerce			Les employeurs préférés des étudiants des universités (filières commerce/management)		
Rang 2013	Rang 2012	**Entreprise**	**Rang 2013**	Rang 2012	**Entreprise**
1	1	LVMH	1	3	L'Oréal
2	2	L'Oréal	2	1	LVMH
3	4	Google	3	4	Air France

[37]L'article 116 de la loi NRE 2001.
[38]Nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice.

LVMH : deux messages distincts

LVMH a pris le parti de séparer, dans sa communication (site Internet), les pratiques en matière de RSE et celles relevant de sa marque employeur. Deux rubriques distinctes sont ainsi disponibles.

RSE. Sur le site institutionnel du groupe[39], nous avons pu relever le mécénat comme principale pratique RSE. « *Par le mécénat, nous voulons construire une action d'intérêt général afin que notre succès économique profite à tous* »(**Bernard Arnault, dirigeant du groupe).** Ces actions concernent 1) la culture, l'art et le patrimoine ; 2) la jeunesse : encourager les talents de demain, 3) la solidarité : action humanitaire et santé publique et 4) la fondation Louis Vuitton pour la création, engagée dans une démarche de Haute Qualité Environnementale (HQE).

Valorisation de la marque employeur. Une rubrique du site est consacrée aux « talents ». On peut y lire notamment :

> « LVMH offre un environnement unique fait d'excellence : un univers riche d'expériences où chacun est confronté à la fois à la magie de la création, mais aussi aux exigences des savoir-faire spécifiques d'une grande diversité de métiers. LVMH est un groupe où les hommes et les femmes font la différence. Ils sont, plus qu'ailleurs, un atout concurrentiel essentiel, au cœur de la réussite de nos Maisons. Créer les conditions de leur réussite au sein de notre écosystème est un gage de pérennité. C'est pourquoi, notre capacité à attirer et développer les meilleurs collaborateurs est un enjeu majeur de notre politique de ressources humaines.
>
> La diversité de nos secteurs d'activité et de nos métiers, le nombre de nos Maisons et la variété de nos implantations géographiques nous permettent d'offrir à chacun de multiples itinéraires de carrière en tirant parti de la richesse de notre écosystème. Pour cela, la revue annuelle des organisations et des hommes concourt à la détection des enjeux majeurs des affaires et de leurs implications en termes de développement de notre capital humain. Pour accompagner le développement de nos talents, au-delà d'un dispositif de formation complet, nous mettons en œuvre de nombreuses actions leur permettant d'appréhender les enjeux multiples au sein du Groupe, contribuant ainsi à les préparer à leurs futures responsabilités.
>
> Rejoindre LVMH, c'est faire le choix d'un environnement passionnant et passionné, et s'inscrire dans une démarche professionnelle stimulante au sein d'un groupe qui a pris l'engagement de favoriser et de respecter les aspirations professionnelles de chacun. C'est faire partie d'un groupe, leader sur son marché, au rayonnement mondial, et participer à un travail d'équipes riches de leur diversité. Vivre LVMH, c'est inscrire sa propre histoire dans celle de nos marques, dont nous sommes à la fois les héritiers et les représentants, afin de perpétuer le Futur de la Tradition. »

De ces propos, nous pouvons déceler que LVMH se positionne comme un employeur de choix et adresse une promesse d'emploi *« unique »* aux candidats

39 http://www.lvmh.fr/

potentiels et d'une carrière sur mesure. La rubrique recrutement du site vient appuyer ces propos. LVMH promet *« à chacun des opportunités de carrière inégalables »* et se qualifie d'*« employeur de choix »*.
Concernant le développement des talents,*« LVMH soutient activement le développement professionnel de ses collaborateurs en leur offrant, au niveau du Groupe, des régions et des Maisons, des opportunités de formation et de développement professionnel »*.Dans cette même rubrique LVMH *« s'engage, dans ses recrutements, à n'opérer aucune discrimination relative à l'âge, au sexe, à l'origine, aux opinions ou à toute autre caractéristique personnelle des individus »*. Cet engagement d'un recrutement sans discrimination peut aussi être considéré comme une pratique de gestion des ressources humaines socialement responsable.

L'Oréal : un double positionnement

Outre sa première position au classement des étudiants des universités françaises (Universum2013), L'Oréal a été désignée cette même année, par *l'Institut Ethisphere (un groupe de réflexion international pour l'éthique des affaires, la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable) comme l'une des sociétés les plus éthiques au monde. C'est la quatrième fois que L'Oréal reçoit cette distinction.*
En examinant le site institutionnel de L'Oréal, nous avons constaté que la séparation entre les engagements RSE et les promesses liées à l'emploi n'est pas aussi nette que dans le cas de LVMH. La rubrique RSE permet de valoriser les pratiques de GRH du groupe et présente les engagements de L'Oréal en matière de formation, de couverture sociale, de diversité, d'égalité hommes /femmes, etc.
RSE. Nous pouvons trouver, dans la rubrique consacrée au rapport de développement durable publié en octobre 2013, l'engagement du groupe à l'Horizon 2020 : « *Sharing Beauty With All* »[40]. Cet engagement couvre quatre domaines :

> 1. Innover durablement : 100 % des produits du Groupe démontreront un impact environnemental ou social positif ;
> 2. Produire durablement : l'empreinte environnementale sera réduite de 60 %, tout en apportant la beauté à un milliard de nouveaux consommateurs ;
> 3. Consommer durablement : tous les consommateurs des produits L'Oréal auront la possibilité de faire des choix de consommation durables ;
> 4. Partager la croissance du Groupe avec, d'une part, les salariés qui auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation, et d'autre part, avec les communautés : en permettent, à l'horizon 2020, à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi.

La rubrique RSE comporte deux autres engagements : d'une part, la Fondation L'Oréal, dont les actions phares sont déclinées dans le détail, et d'autre part un engagement « diversités ». On peut y lire que L'Oréal France a, par exemple, mis en place plusieurs accords : emploi des seniors, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, conciliation vie professionnelle/ vie privée, signature de la charte de la parentalité en entreprise et contribution à la chaire ESSEC «Diversité et performance » en partenariat avec Air-France et Deloitte.

[40]**Pour en savoir plus sur *Sharing Beauty with all* et sur les réalisations passées de L'Oréal en matière de développement durable :** www.loreal.fr/sharingbeautywithall

Ces différents engagements annoncés dans la rubrique RSE du site institutionnel du groupe montrent clairement que les salariés sont une véritable partie prenante du groupe et qu'ils sont destinataires de plusieurs pratiques et engagements en matière de RSE.

Une rubrique spécifique « Carrière » est disponible sur le site du groupe. On peut y lire :

> « Une EXPÉRIENCE ÉPANOUISSANTE, UNE CULTURE D'EXCELLENCE
> Chez L'Oréal, nous misons sur des personnes qui sont prêtes à prendre des paris, qui pensent « en dehors des sentiers battus », qui font preuve de résilience et impriment leur marque. Ces profils se voient offrir rapidement des responsabilités, de nombreuses opportunités et des parcours de carrière rapides. »

Valorisation de la marque employeur. Dans cette rubrique, outre les offres d'emploi, les candidats potentiels peuvent également consulter des témoignages de salariés : pour Thomas (chef de projet digital e-business),*« c'est aussi la possibilité d'avoir un plan de carrière auquel on ne s'attendait pas »*, alors que pour Carla (Directrice du marketing digital) *« de nouvelles opportunités nous sont constamment offertes »* ;quant à Affif (responsable digital) il dit *« je vois que ce que je fais fait la différence »*, ou encore Marc, Anne…

L'Oréal communique également sur sa culture et sa promesse d'emploi unique :

> « **Ce que nous sommes :** par sa dimension et ses performances, L'Oréal offre un monde d'opportunités à ceux qui partagent sa culture ;
> **Ce que vous pouvez devenir :** implanté dans 130 pays, L'Oréal propose une large palette de métiers et de carrières ;
> **Ce que nous vous offrons :** à toutes les étapes, les formations et accompagnements personnalisés vous permettent de développer votre carrière. »

Une rubrique est consacrée aux étudiants et jeunes diplômés. On y trouve des informations sur les stages en France et à l'international ainsi que sur les *« formations au management pour les jeunes diplômés pour les préparer à devenir les leaders de demain »*.Le site institutionnel du groupe permet d'identifier le double positionnement de ce dernier. D'une part, comme employeur attractif : la rubrique « Carrières » permet de présenter les opportunités de carrières internationales offertes par le groupe ; elle s'adresse particulièrement aux candidats potentiels. Et d'autre part comme employeur responsable en soulignant les engagements du groupe à l'égard des salariés dans la rubrique « rapport de développement durable »

Google : mieux vaut une image qu'un long discours

Google distingue sur son site les pratiques RSE des messages destinés aux salariés potentiels. Toutefois, la rubrique RSE contient des messages dont l'objectif est de souligner que Google est un employeur unique : culture et philosophie du Groupe. Rappelons que Google dispose d'une direction marque employeur.

RSE. Google a choisi pour sa stratégie RSE de s'engager pour la réduction de son empreinte écologique, majoritairement associée à l'utilisation de serveurs toujours plus nombreux. Pour affirmer son positionnement d'acteur engagé, Google investit dans l'éolien. En 2013, il a franchi le milliard de dollars d'investissements dans les

énergies renouvelables, pour un total de 10 projets qui totaliseraient 2 Gigawatts. A l'occasion de son dernier projet en date (200 millions de dollars) baptisé « *Spinning Spur* », Google a produit une infographie pour comparer ce que représentent 2 Gigawatts d'électricité en termes d'usage. Le public visé étant hétérogène et international, cette infographie mettait l'accent tantôt sur les foyers américains, tantôt sur les véhicules électriques, sur l'éducation ou encore la culture.

Concernant les pratiques RSE orientées vers les salariés, le site décline la culture du Groupe :

> « Ce sont nos employés qui font notre société. Nous engageons des personnes intelligentes et déterminées, et préférons les compétences à l'expérience. Même si les employés de Google (ou "Googleurs") partagent une même vision et un même objectif, ils viennent de tous les horizons et parlent plusieurs dizaines de langues différentes, afin de mieux représenter nos utilisateurs internationaux. Et lorsque les Googleurs ne travaillent pas, leurs centres d'intérêt vont du vélo à l'apiculture, en passant par le frisbee et le foxtrot.
> Nous souhaitons préserver l'esprit d'ouverture souvent associé aux start-ups, dans lequel chaque employé joue un rôle important et est encouragé à partager ses idées et ses opinions. À l'occasion de nos réunions hebdomadaires (les fameuses "TGIF"), mais également par e-mail ou dans la cafétéria, les Googleurs posent directement leurs questions à Larry, Sergey et aux autres responsables, concernant de nombreux sujets. Nos bureaux et nos cafétérias ont été conçus pour favoriser les échanges entre Googleurs d'une même équipe ou d'équipes différentes, mais également pour inciter les conversations professionnelles comme amicales. »

Pour marquer l'esprit Google, nous pouvons lire dans la rubrique philosophie parmi les dix repères clés :

> « On peut être sérieux sans porter de cravate
> Nos fondateurs ont bâti Google autour d'une idée simple : le travail doit représenter un défi, et le défi doit être amusant. Pour stimuler la créativité, nous pensons culture d'entreprise. Mais cette culture ne se résume pas aux lampes magma et aux balles rebondissantes. Nous mettons l'accent sur les réalisations d'équipe et sur la fierté de l'accomplissement individuel qui contribue à notre réussite générale. Nous misons beaucoup sur nos employés, des personnes énergiques et passionnées, aux parcours divers et ayant une approche créative du travail, du jeu et de la vie. Chez Google, l'ambiance est certes détendue, mais chaque nouvelle idée qui émerge dans la file d'attente de la cafétéria, lors d'une réunion d'équipe ou dans la salle de sport est évaluée, testée et mise en pratique à une allure phénoménale. Et ces idées peuvent devenir la plate-forme de lancement de nouveaux projets destinés aux utilisateurs du monde entier. »

Concernant la diversité, le groupe prône la promotion de la différence :

> Chez Google, nous ne nous acceptons pas de différence – nous la célébrons, nous la soutenons, et nous réussissons à elle pour le bénéfice de nos employés, de nos produits et de notre communauté.

> Google est fier d'être un lieu de travail et l'égalité des chances est un employeur d'action positive[41].

Le groupe n'hésite pas à afficher ses positions, notamment sur la page d'accueil de son moteur de recherche. Par exemple, à l'occasion de l'ouverture des derniers Jeux Olympiques, Google a affiché un Doodle aux couleurs du drapeau arc-en-ciel de la communauté LBGT, ainsi qu'un extrait de la Charte olympique[42] en réponse à la mise en garde des athlètes et spectateurs contre la promotion de l'homosexualité aux JO lancée par le gouvernement russe.

Valorisation de la marque employeur. Google propose une visite virtuelle de ses bureaux à travers le monde, ainsi que des villes où ils se situent. Lors de ces visites, les salariés reviennent sur les nombreux avantages proposés par Google, les conditions de travail extrêmement attractives qui leur seront offertes et expliquent les raisons de leur contentement et leur fierté de faire partie de cette entreprise. Le site propose également, pour continuer cette immersion, une rubrique « la vie chez Google » pour connaitre le Groupe de l'intérieur à travers son histoire, sa culture, de connaitre les personnes qui sont derrière les produits et services Google. En adoptant l'adage mieux vaut une image (ou plutôt des vidéos)qu'un long discours », Google se positionne comme un employeur unique.

Air France : deux messages différents

Le groupe Air France adopte une position équivalente à celle de LVMH : les messages de RSE (dits de développement durable) sont distincts de ceux liés à la marque employeur.

RSE. Le groupe affiche dans la rubrique de son site « développement durable » son ambition de « devenir exemplaire en matière de développement durable »43 :

> S'appuyant sur les engagements pris de longue date par Air France et KLM en faveur du respect de l'environnement, de l'équité sociale ou du développement local, AIR FRANCE KLM a défini en 2006 ses engagements et ambitions au travers de sa Déclaration de Responsabilité Sociale d'Entreprise.
> L'adoption en mars 2007 du « Plan Climat » du groupe, en est une des traductions opérationnelles directes, tout comme la Charte Sociale et Ethique signée avec le Comité de Groupe Européen, début 2008.

La rubrique « développement durable » détaille les engagements concernant l'environnement et le climat, les clients et les territoires. Y est également indiquée la méthodologie suivie (indicateurs et organismes de notation).

> L'ambition du Groupe Air France-KLM est d'assurer son développement dans des conditions d'excellence sociale, environnementale et économique.

[41] At Google, we don't just accept difference - we celebrate it, we support it, and we thrive on it for the benefit of our employees, our products and our community. Google is proud to be an equal opportunity workplace and is an affirmative action employer. http://www.google.com/about/jobs/

[42] "La pratique du sport est un droit de l'homme. Chaque individu doit avoir la possibilité de faire du sport sans discrimination d'aucune sorte et dans l'esprit olympique, qui exige la compréhension mutuelle, l'esprit d'amitié, de solidarité et de fair-play".

[43] http://corporate.airfrance.com/fr/developpement-durable/ambition/devenir-exemplaire-en-matiere-de-developpement-durable/

> Un leader se doit d'être exemplaire pour devenir une référence dans son domaine, et c'est ainsi que Air France-KLM s'est engagé à travers une Déclaration de Responsabilité Sociale d'Entreprise signée par les Présidents des deux compagnies :
> - A agir avec intégrité, en recherchant la confiance de ses clients ou partenaires ;
> - A dialoguer de manière proactive notamment avec les riverains de ses aéroports ;
> - A rendre compte systématiquement de ses résultats économiques, sociaux et environnementaux et à communiquer de manière transparente ;
> - A soutenir le développement régional dans les zones où elle opère, en particulier pour la croissance économique et l'emploi ;
> - A respecter scrupuleusement les Droits de l'Homme, à s'opposer à toutes formes du travail des enfants ou du travail forcé, à appliquer les lois et à demander à ses prestataires et fournisseurs le respect de ces principes ;
> - A participer activement à l'établissement de règles internationales pour un transport aérien responsable.

Promotion de la marque employeur. Outre la description des différentes étapes du processus recrutement, le site expose, dans la rubrique emploi, les engagements d'Air France, notamment le traitement non discriminatoire des candidats44 :

> **Le service recrutement d'Air France a reçu la certification ISO 9001.**
> Cette certification s'inscrit dans la démarche qualité globale de l'entreprise. Nous cherchons ainsi à instaurer une dynamique permanente d'amélioration, et nous effectuons régulièrement, à l'issue des sélections, des enquêtes auprès des candidats pour mesurer leur taux de satisfaction.
> Cette certification constitue une solide garantie de l'application rigoureuse de notre engagement sur le traitement équitable et non discriminatoire des candidats, qui doivent bénéficier en permanence d'une écoute attentive.

Le site présente également les avantages du parcours d'intégration du groupe et le programme spécifique aux jeunes cadres. Il a la spécificité de s'adresser aux candidats (« vous ») :

> ***Des référents dédiés à votre intégration***
> À votre arrivée dans l'entreprise, Air France vous propose un parcours d'intégration adapté à votre poste.
> Ce parcours d'intégration est organisé afin de vous faciliter la connaissance de l'environnement de l'entreprise et de son organisation. Il vous permet de bien vous repérer.
> Votre accueil et votre accompagnement, pendant les premiers mois d'intégration, sont confiés à un référent de votre service d'affectation.
> Ce référent est notamment chargé de vous présenter votre environnement de travail, vos interlocuteurs Ressources Humaines, ainsi que l'équipe que vous intégrez.

[44] http://corporate.airfrance.com/fr/emploi/notre-politique-emploi/nos-engagements/

Un programme spécifique « jeunes cadres »
Pour les jeunes cadres issus des grandes écoles, un parcours spécifique d'intégration sur 4 ans est mis en œuvre. Pendant cette période, deux postes différents vous sont confiés, avec une garantie d'évolution professionnelle. Visites d'entreprises, conventions, événements et animations du réseau jeunes cadres sont spécialement organisés à votre intention.

La mobilité fait l'objet d'une rubrique expliquant son caractère primordial pour l'entreprise. On y trouve les outils de sa mise en œuvre pratique :

La mobilité professionnelle : une priorité
La grande diversité des secteurs d'activité et des métiers à Air France offre de multiples possibilités de mobilité et des parcours professionnels riches et stimulants.
Les passerelles entre les métiers sont une réalité, et le développement des compétences une priorité.
Tout au long de l'année, des échanges avec votre manager et avec l'équipe ressources humaines, vous permettent de progresser dans votre activité, de formaliser vos souhaits d'évolution professionnelle et de définir vos parcours de formation associés. Les temps forts de l'entretien annuel d'évaluation et de l'entretien de développement professionnel, en tête à tête avec votre manager, en sont des moments privilégiés.
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectif de donner une visibilité sur l'évolution des besoins d'emploi au sein de l'entreprise. Ces besoins sont étudiés régulièrement dans le cadre de comités de mobilité métiers et transverses qui contribuent à la construction de votre parcours professionnel.

Un accompagnement à la mobilité
L'entreprise est très attentive à donner à ses collaborateurs le maximum d'éléments utiles à la construction, puis à la mise en œuvre de leur parcours professionnel.
Les perspectives d'emploi dans les différents métiers de l'entreprise sont communiquées aux salariés par le biais de l'"Observatoire des métiers". Cet outil intranet permet d'identifier les passerelles entre métiers et les compétences à développer.
L'"Espace mobilité" informe et conseille individuellement les collaborateurs dans leurs projets de mobilité. Des « Kiosques Mobilité » sont dédiés à des actions de proximité terrain, au plus près des salariés.
La « Bourse Electronique de l'Emploi », est mise à disposition de tous les collaborateurs et leur permet d'avoir connaissance des offres de postes à pourvoir au sein de l'entreprise et d'y postuler. Plusieurs centaines d'offres d'emplois internes sont ainsi publiées annuellement.
Pour permettre de découvrir les opportunités métiers au sein de l'entreprise, des forums métiers sont aussi régulièrement organisés. Ils offrent à tous l'opportunité de découvrir les métiers en développement, d'assister à des conférences thématiques, de

> rencontrer managers et experts métiers et d'échanger avec des représentants Ressources Humaines sur les opportunités de formations et de parcours professionnels.
> Air France offre à chacun la possibilité de progresser dans son parcours professionnel, en développant ses compétences et son employabilité et en contribuant efficacement à la réussite des projets de l'entreprise.

Enfin, le site affiche une rubrique formation dans laquelle, après un bref rappel de l'investissement annuel en formation (200 millions d'euros), les bienfaits de la formation pour les salariés du groupe sont exposés, ainsi que le riche catalogue proposé par le groupe et les modalités variées qu'elle peut revêtir.

> La formation accompagne les transformations de l'entreprise et les projets individuels de mobilité professionnelle des salariés, contribuant ainsi à leur employabilité et au développement de leurs compétences.
> La formation suit les salariés tout au long de leur vie professionnelle, dans le cadre des adaptations à l'emploi, des mobilités professionnelles, du développement des qualifications et des reconversions professionnelles.
>
> **Les écoles de formation**
> - « le Campus », centre de formation transverse à l'entreprise (près de 300 références de formation proposées en catalogue, 35 000 stagiaires et 200 000 heures de formation par an).
> - 5 écoles de formation « métiers »: l'Ecole des Escales, l'Ecole des Ventes, l'Ecole du *Fret*, l'Ecole des Formations Industrielles et l'Ecole du Service en Vol.
> A la pointe de l'innovation, Air France propose des dispositifs de formation innovants, s'appuyant sur les nouvelles technologies. La formation s'effectue aussi bien en présentiel qu'à distance, sur le terrain, là où se trouvent les collaborateurs (classes virtuelles, e-learning,…).

4. Discussion

A la lecture de ces extraits nous pouvons faire quelques constats :
Constat 1-Nous pouvons remarquer que toutes ces entreprises communiquent sur les opportunités de carrière et d'avancement qu'elles offrent. Les informations publiées l'aideront à attirer et fidéliser des salariés compétent et motivés (Ambler et Barrow, 1996 ; Moroko et Uncles, 2008). Cela rejoint les propos de Collins et Stevens (2002) qui prennent en compte, dans leur mesure de la marque employeur, les attributs perçus de l'emploi (salaire, localisation, opportunités d'avancement, opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, présence de programmes de formation continue, bonne culture organisationnelle, réputation de l'entreprise, intérêt du travail, bénéfices et sécurité de l'emploi). Chacune d'entre elles *« cherche à proposer une offre RH unique qui la différencie positivement des autres employeurs »* (App *et al.*, 2012, p. 267). Alors même que *« l'expression marque employeur suggère la différenciation des caractéristiques d'une firme en tant qu'employeur, par rapport à ses concurrents »* (Backhaus et Tikoo, 2004, p. 502), Lievens et Highhouse (2003) affirment que ces bénéfices instrumentaux ont

tendance à être similaires d'une entreprise à l'autre. En effet, l'examen de l'offre RH (propositions et promesses des entreprises à l'égard des candidats potentiels) de chacune des quatre entreprises ne permet pas de différencier les employeurs. A force de vouloir être différentes, elles ont fini par toutes se ressembler. La différence devrait, dès lors, porter sur la sincérité de la promesse. Plusieurs auteurs soulignent l'importance de projeter une image sincère. Fournir uniquement une information positive peut conduire à des attentes irréalistes auprès des employés potentiels, provoquant plus tard une insatisfaction considérée comme une rupture du contrat psychologique (Arachchige et Robertson, 2011). Moroko et Uncles (2008) considèrent aussi la marque employeur comme une sorte de contrat psychologique entre l'employeur et le salarié.

Constat 2-Mais, au-delà des pratiques de GRH attractives de ces entreprises, c'est l'image associée à ces entreprises qui attire. Les étudiants des écoles de commerce et des filières de management des universités françaises sont attirés par une image de luxe (LVMH), de calme et volupté (L'Oréal), de voyages (Air France) et par l'image d'une entreprise innovante, dynamique et jeune (Google). Le secteur auquel appartient l'entreprise est ainsi l'un des principaux déterminants de la marque employeur.
Cet attrait sectoriel peut-il être réduit à un phénomène générationnel ? Les principaux répondants à l'enquête étant des jeunes (de la génération Y), seraient-ils sensibles à l'image du secteur ? Présentés dans la littérature comme des consommateurs particulièrement sensibles à la marque (Noble *et al.*, 2009), les jeunes de la génération Y préfèrent les bénéfices symboliques (estime, confiance en soi et bonheur) aux bénéfices fonctionnels-instrumentaux de la marque employeur (Soulez et Guillot-Soulez, 2011). Pour Ong (2011), cette dimension symbolique influe sur l'attractivité organisationnelle et l'intention d'accepter un poste.
Ce constat est confirmé par le fait que d'autres classements, le *Global 100 / Corporate Knights* 2012 des entreprises les plus responsables[45] et le *Best Workplaces France*[46], ne comportent pas les entreprises préférées des étudiants français dans le classement Universum 2013 (en dehors de L'Oréal, pour le premier classement). Les critères de choix de l'employeur le plus attractif ne sont pas les mêmes que ceux permettant d'établir l'employeur de choix et l'entreprise la plus socialement responsable.
Constat 3-La RSE s'est étendue à toutes les entreprises et ne constitue pas un élément permettant leur différenciation. En effet, depuis l'obligation pour les entreprises de communiquer sur leurs engagements et réalisations en matière de RSE, en 2001, toutes les entreprises informent le public de leurs activités responsables à l'égard des salariés, de la société et de l'environnement. Distinguer les plus responsables des moins impliquées requiert un œil d'expert et une analyse approfondie des rapports de développement durable, à laquelle ne se prête pas le grand public. Ces informations relatives à la RSE, sauf quand elles sont négatives et entachent la réputation de l'entreprise (exemple de Nike dans l'affaire liée au travail des enfants ou encore de Orange, ex-France Télécom – deux affaires largement relayées par la presse), n'impactent pas le choix et la notoriété spontanée de

[45]Fait figurer 8 entreprises françaises **:** Vivendi (7ème), Crédit Agricole (16ème), Schneider Electric (26ème), Dassault Systèmes (32ème), L'Oréal (45ème), Renault (51ème), Danone (60ème) et JC Decaux (83ème)**[45]**. La France est ainsi classée troisième derrière le Royaume-Uni et le Japon.
[46] Entreprises de plus de 500 employés : http://www.greatplacetowork.fr/meilleures-entreprises/best-workplaces-france. Ce Palmarès octroie les 5 premières places à : 1- Microsoft France, 2- Pepsi Co France, 3- Mars France 4- Davidson Consulting, et 5- Décathlon France.

l'employeur désiré. Le candidat potentiel agit ici comme un consommateur qui, au lieu de rechercher des informations positives sur les entreprises, va plutôt boycotter celles dont la réputation est perçue négativement.

Constat 4- Les quatre entreprises présentées comme attractives par les jeunes diplômés ont deux caractéristiques communes : elles sont internationales et de grande taille. L'étude de Cable et Turban (2001) a montré que les candidats potentiels développent en premier lieu des croyances sur des aspects objectifs de l'organisation, tels que la taille, la localisation, le niveau de décentralisation ou la dispersion géographique. Ceux-ci influencent l'attraction de candidats potentiels (Lievens *et al.* 2005). Ces résultats rejoignent les conclusions de Lievens *et al.* (2001), pour qui la taille de l'entreprise, son degré d'internationalisation et son niveau de décentralisation ont un impact positif sur son degré d'attractivité auprès de jeunes diplômés. La taille de l'entreprise représente la caractéristique la plus visible pour les individus et représente par conséquent un facteur important d'attraction (Lievens *et al.,* 2001). L'internationalisation, quant à elle, offre des perspectives de carrière à l'étranger (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011). De la même façon, le niveau de décentralisation représente une caractéristique importante pour les individus dans leur choix de l'entreprise (Wanous, 1980), en tant que signal concernant la culture et les valeurs véhiculées par cette dernière (Lievens *et al.,* 2001 ; Turban et Keon, 1993).

Constat 5- Les messages marque employeur destinés aux candidats potentiels, comme les engagements RSE, portent sur des pratiques de GRH à destination des salariés actuels (L'Oréal et Google). A ce propos, Igalens et Tahri (2012) expliquent ce choix d'orienter les pratiques RSE vers l'interne par le fait que les salariés sont la seule des parties prenantes qui puisse figurer à la fois en amont, au centre et en aval de la RSE : « *Un salarié peut être à l'origine d'une action de RSE, le plus souvent il en est l'acteur principal et, dans certains cas, il en est également le bénéficiaire* » (ibid, p. 4).
Ici, le rôle d'ambassadeurs de l'image de la marque employeur que pourraient jouer les salariés de l'entreprise est primordial. Ces derniers vont communiquer, à l'extérieur, sur les pratiques de GRH, les conditions de travail et les opportunités de carrière qui leur sont effectivement offertes. Ce bouche-à-oreille positif accroit la notoriété de l'employeur, génère les attitudes favorables et renforce son attractivité.

Conclusion

La RSE permet, à notre sens, de nourrir la marque employeur de l'entreprise et de prévenir le risque d'image et la perte de réputation (en cas de plainte pour discrimination, par exemple).L'intérêt de la marque employeur n'est donc plus à démontrer, mais comme toutes les actions marketing, elle entraine chez les candidats potentiels une crainte de manipulation. Pour Ambler et Barrow (1996), ces derniers une vision négative du marketing en général, et par conséquent de la marque employeur, comme étant manipulateur et artificiel. Il est donc essentiel d'être vigilant à la crédibilité des messages diffusés.

Bibliographie

AAKER, D. A; BIEL, A. L. (1993). *Brand equity and advertising*, Psychology Press, 380 p.

AGRAWAL, R. K; SWAROOP, P. (2009). "Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates", Vision-The Journal of Business Perspectives, Vol. 13, N° 3, p. 41-49.
ALBINGER, H. S.; FREEMAN, S. J. (2000). "Corporate Social Performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations", Journal of Business Ethics, N°28, vol.3, p. 243-253.
AMBLER, T.; BARROW, S. (1996). "The employer brand", The Journal of Brand Management, Vol. 4, N°3, p. 185-206.
APP, S.; MERK, J.; BÜTTGEN, M. (2012). "Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees", Management Review, Vol. 23, N°3, p. 262-278.
ARACHCHIGE, B. J. H.; ROBERTSON, A. (2011). "Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding", TheIUP Journal of Brand Management, Vol. 8, N°3, p. 25-46.
BACKHAUS, K.; STONE, B.; HEINER, S. J. (2002). "Exploring relationship between corporate social responsibility and employer attractiviness", Business and Society, N°41, p. 292-318.
BACKHAUS, K.; TIKOO, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, Vol. 9, N° 5, p. 501-517.
BERTHON, P.; EWING, M.; HAH L. L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", International Journal of Advertising, Vol. 24, N°2, p. 151-172.
BESSEYRE DES HORTS, C-H. (2013). « Regards croisés », Question(s) de Management, N°4, p. x.
BHATTACHARYA, C.B.; Sen, S.; Korschun, D. (2008). "Using CSR to win the war for talent", MIT Sloan Management Review, N°47, vol. 2, p. 49-55.
BODDERAS, M.; CACHELIN, J.-L.; MAAS, P.; SCHLAGER, T. (2011). "The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation", Journal of Services Marketing, Vol. 25, N° 7, p. 497-508.
CABLE, D. M.; JUDGE, T. A. (1996). "Person-organization fit, jib choice decisions, and organizational entry", Organizational Behavior and Human Decision Process, vol. 67, N°3, p. 294-311.
CABLE, D. M.; TURBAN, D. B. (2001). "Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment", Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20, p. 115-164.
CABLE, D. M.; TURBAN, D. B. (2003). "The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective", Journal of Social Applied Psychology, vol. 33, N°11, p. 2244-2266.
CHARBONNIER-VOIRIN, A. ; VIGNOLLES, A. (2011). « Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur. Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? », XXIIe Congrès de l'AGRH, Marrakech, 26-28 octobre.
COLLINS, C. J.; STEVENS, C. K. (2002). "The relationship between early recruitment–related activities and the application decisions of new labor market entrants: a brand equity approach to recruitment", Journal of Applied Psychology, Vol. 87, N°6, p. 1121-1133.
DANIEL, B. T.; DANIEL, W. (1997). "Greening Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", The Academy of Management journal, N°40, vol. 3, p. 658-672.
DAVIES, G. (2008). "Employer branding and its influence on managers", European Journal of Marketing, Vol. 42, N°5/6, p. 667-681.

DELL, D.; AINSPAN, N. (2001). Engaging employees through your brand, Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, Conference Board, Washington, DC.
DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. (1991). "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation", Academy of Management Journal, Vol. 34, N° 3, p. 517-554.
EDWARDS, M. R. (2010). "An integrative review of employer branding and OB theory", Personnel Review, Vol. 39, N°1, p. 5-23.
EWING, M. T.; PITT, L.; DE BUSSY, N. M.; BERTHON, P. (2002). "Employment branding in the knowledge economy", International Journal of Advertising, Vol. 21, N°1, p.3-22.
FULMER, I. S.; GERHART, B.; SCOTT, K. S. (2003). "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance", Personnel Psychology, Vol. 56, p. 965-993.
GRIGORE, G.; STANCU, A. (2011). "The role of corporate social responsibility in building employer's brand", Transformations in Business & Economics, Vol. 10, N°2B.
HIGHHOUSE, S.; ZICKAR, M. J.; THORSTEINSON, T. J.; STIERWALT, S. L.; SLAUGHTER, J. E. (1999). "Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry", Personnel Psychology, Vol. 52, N° 1, p. 151-172.
IGALENS, J. ; EL AKREMI, A. ; GOND, J-P. ; SWAEN, V. (2011). « La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ? », Revue de gestion des ressources humaines, Vol. 4, N°82, p. 33-45.
IGALENS, J. ; POINT, S. (2010). « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes » édition Dunod, 211 p.
IGALENS, J. ; TAHRI, N. (2012). « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°83 janvier-février-mars.
KAPOOR, V. (2010). "Employer branding: A study of its relevance in India", The IUP Journal of Brand Management, Vol. 7, N°1/2, p. 51-75.
KNOX, S.; FREEMAN, C. (2006). "Measuring and managing employer brand image in the service industry", Journal of Marketing Management, Vol. 22, p. 695-716.
KUNERTH, B.; MOSLEY, R. W. (2011). "Applying employer brand management to employee engagement", Strategic HR Review, Vol. 10, N°3, p. 19-26.
LEMMINK, J.; SCHUIJF, A.; STREUKENS, S. (2003). « The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions", Journal of Economic Psychology, Vol. 24, p. 1-15.
LIEVENS, F.; DECAESTEKER, C.; COETSIER, P.; GEIRNAERT, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective, Applied Psychology: An International Review, Vol. 50, N°1, p. 30.
LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. (2003). "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", Personal Psychology, Vol. 65, p. 75-101.
LIEVENS, F.; VAN HOYE, G.; ANSEEL, F. (2007). "Organizational identity and employer image: towards a unifying framework", British Journal of Management, Vol. 18, p. 45-59.
LOVE, L. F.; SINGH, P. (2011). "Workplace branding : leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys", Journal of Business Psychology, Vol. 26, p. 175-181.

MANDHANYA, Y.; SHAH, M. (2010). "Employer branding – A tool for talent management", Global Management Review, Vol. 4, N°2, p. 43-48.
MARTIN, G. (2009). Employer branding – time for some long and "hard" reflections? CIPD Report, p. 18-22, London (téléchargeable: http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf).
MAXWELL, R.; KNOX, S. (2009). "Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm", Journal of Marketing Management, Vol. 25, N°9-10, p. 893-907.
MOROKO, L.; UNCLES, M. D. (2008). "Characteristics of successful employer brands", Journal of Brand Management, Vol. 16, N°3, p. 160-175.
NOBLE, S. M.; HAYTKO, D. L.; PHILLIPS, J. (2009). "What drives college-age generation Y consumers?" Journal of Business Research, Vol. 62, N°6, p. 617-628.
ONG, L. D. (2011). "Employer branding and its influence on potential job applicants", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 5, N° 9, p. 1088-1092.
PANCZUK, S. ; POINT, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines, Editions d'Organisation, 239 p.
Priyadarshi, P. (2011). "Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover", The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 46, N°3, p. 510-522.
SHAHZAD, K.; GUL, A.; KHAN, K.; ZAFAR, R. (2011). "Relationship between perceived employer branding and intention to apply: evidence from Pakistan", European Journal of Social Sciences, Vol. 18, N° 3, p. 462-467.
SOULEZ, S. ; GUILLOT-SOULEZ, C. (2011). « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 26, N°1, p 39-57.
SRIVASTAVA, P.; BHATNAGAR, J. (2010). "Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement", Vision-The Journal of Business Perspective, VOL. 14, N°1-2, P. 25-34.
TULASI, D. V.; HANUMANTHA, R. P. (2012). "Employer brand in India: A strategic HR tool for competitive advantage", Advances in Management, Vol. 5, N°1, p. 23-27.
TURBAN, D. B.; GREENING, D. W. (1997). "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", Academy of Management Journal, N°40 vol. 3, p. 658-673.
TURBAN, D.B.; KEON, T.L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, N°2, p. 184-193
TURKER, D. (2009). "Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study", Journal of Business Ethics, N°85, p. 411-427.
VAIJAYANTHI, P.; ROY, R.; SHREENIVASAN, K. A.; SRIVATHSAN J. (2011). "Employer branding as an antecedent to organization commitment: An empirical study", International Journal of Global Business, Vol. 4, N°2, p. 91-106.
WALKER, H. J.; FIELD, H. S.; GILES, W. F.; BERNETH, J. B.; SHORT, J. C. (2011). "So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 114, p. 165-178.
WANOUS, J.P. (1980). Organizational entry: recruitment, selection, and socialization of newcomers. Reading, M.A: Addison-Wesley.
WEINRICH, K.; KIRCHGEORG, M.; MÜLLER, J. (2011). "Branding issues: impact of the financial crisis on the employer brands of banks", AMA Summer Educators' Conference Proceedings, Vol. 22, p. 403-413.

CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LA RESPONSABILITE SOCIETALE : OXYMORE OU MARIAGE HEUREUX. QU'EN EST –IL AU MAROC ?

Abdelhamid BOUSTA
Président du Conseil Scientifique et Pédagogique,
ESCA Ecole de Management, Casablanca, Maroc
hbousta@esca.ma

Mohammed MATMATI
Professeur,
Grenoble Ecole de Management, Grenoble, France
mohammed.matmati@grenoble-em

Introduction

Conduite du changement et RSE, ces deux concepts et les théories sous-jacentes ont rarement été associés. Pourtant, il nous semble que beaucoup les rapproche tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Grâce à une stratégie de recherche qualitative d'une part, et aux données disponibles dans le cadre d'un travail de recherche doctorale (DBA) sur « une approche culturelle de la conduite du changement- cas de PME au Maroc.», d'autre part, nous expliciterons les liens qui existent entre ces deux champs pour explorer la faisabilité d'une approche globale de la conduite du changement dans la responsabilité sociétale (CRS). Les questions auxquelles nous tenterons de trouver des réponses peuvent être formulées comme suit :

- Existe-t-il des convergences théoriques et pratiques entre RSE et conduite du changement ?
- Peut-on conduire le changement de manière socialement responsable?
- Peut-on s'engager dans la RSE sans s'engager dans un processus de conduite de changement?
- Quelle est la pertinence d'une approche globale de Changement dans la Responsabilité Sociales (CRS), conciliant les deux approches qui bénéficieraient chacune des drivers spécifiques de l'autre. A titre d'exemple :

La conduite du changement pourrait bénéficier de la contextualisation et de l'adaptation aux lois et à la culture locale souvent inhérentes à la RSE. La RSE pourrait bénéficier de l'implication et de l'adhésion des parties prenantes souvent inhérentes à la conduite du changement. Cette communication est organisée en 3 parties en plus de l'introduction et de la conclusion:

- la revue de littérature sur le changement et la RSE ;
- une étude empire sur la situation de la RSE au Maroc
- une discussion

1. Revue de littérature

Deux volets seront abordés dans la revue de littérature, la conduite du changement et la responsabilité sociétale de l'entreprise

1.1. La Conduite du Changement.

La littérature consacrée à la conduite du changement s'est développée de façon très significative au cours des deux dernières décennies. Les mutations de l'environnement des organisations a accéléré les processus d'adaptation et, la recherche sur la conduite du changement s'en est trouvée plus sollicitée. Face à cet impératif de changement, de nombreux auteurs ont insisté sur le taux très élevé d'échec des expériences de Conduite du Changement. Burnes (2011), remet en cause les idées reçues sur les taux élevés des échecs en matière de Conduite du Changement. Qu'on le veuille ou pas, conclut Burnes, le changement organisationnel joue un rôle important dans nos vies professionnelle et personnelle.

Les théories du changement organisationnel.

Il existe de nombreuses approches et définitions de la Gestion et de la Conduite du Changement. Certains auteurs considèrent le Changement soit comme une évolution naturelle, soit comme un aspect du développement de l'entreprise, comme le sont l'apprentissage, l'innovation ou les systèmes d'information. D'autres auteurs mettent l'accent dans leurs recherches sur les rapports entre la Conduite du Changement et la Culture de l'entreprise et soulignent l'importance des Valeurs, de l'Identité et des interrelations entre les acteurs.

Pour Autissier et Moutot (2010), le changement est «une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints de nous adapter». Considèrent que« La capacité de changer pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle. Le Changement est devenu une composante structurelle du management et, plus généralement, du fonctionnement des entreprises…».

Dupuy, F. (2001, p. 180), quant à lui, définit le Changement comme une « modification substantielle et durable des stratégies des acteurs, telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien».

Les courants de pensée du Changement Organisationnel.

Burnes (1996) réfute l'idée qu'il puisse exister « une seule meilleure manière de conduire le Changement ». Alors que pour Guilmot et Vas (2011), il existe deux courants principaux.

- Ceux qui définissent la gestion du changement par le contenu,
- et ceux qui la définissent par les processus et qui s'intéressent aux acteurs et à leurs comportements.

Dans un effort de synthèse, Beer & Nohria (2000) distinguent deux théories principales en matière de Conduite du Changement.

La théorie économique (E), l'objectif du changement est la maximisation de la valeur économique de l'organisation. Le Changement est conduit du sommet de la hiérarchie vers la base, (Top-Down). Les processus dans cette approche dite « Hard » sont planifiés et programmés et la motivation des employés, sans grande concertation, est basée principalement sur les incitations matérielles et financières.

La théorie organisationnelle (O), dite "Soft", dont l'objectif est de construire et de développer les capacités organisationnelles. Soparnot (2011) développe le « concept de la capacité de changement organisationnel ».Dans ce processus, le leadership transformationnel encourage la participation des employés et recueille leur feedback « Bottom-Up ».La focalisation se fait sur la construction d'une Culture d'entreprise et sur les nouveaux comportements et attitudes conformes au

changement. Le système de motivation est essentiellement nourri par la confiance et l'engagement émotionnel.
Notre expérience nous a appris que dans la réalité, il est souvent difficile de faire un choix raisonné entre l'une ou l'autre de ces deux approches. Le management doit porter son attention à la fois sur la structure, les systèmes de management et sur la culture d'entreprise dans laquelle les attitudes et les nouveaux comportements compatibles avec le changement doivent être consolidés, ancrés et institutionnalisés. Le véritable challenge dans une approche intégrée de conduite du changement est d'obtenir la confiance et l'adhésion de toutes les parties prenantes en intégrant les objectifs d'optimisation de la valeur économique aux objectifs de développement des capacités organisationnelles.
Cette approche organisationnelle serait plus à même d'intégrer d'autres objectifs et plus particulièrement une conduite du changement socialement responsable prenant en compte les intérêts des parties prenantes.

Les principaux modèles de conduite du changement.
L'intérêt suscité, pour les managers et les acteurs engagés dans les processus de changement, par les travaux de recherche plus orientés vers la proposition de modèles pragmatiques, est probablement en rapport avec le succès rencontré par ces modèles qui donnent l'illusion, accentuée par les cabinets de consultants, que la connaissance et la maîtrise de ces modèles, in vitro, pouvaient aboutir au succès des politiques de changement. Quels sont les principaux modèles ?

- **Le modèle de Lewin.**

Pour Lewin (op. cit.), le processus de changement comporte trois phases:

- la décristallisation des normes. La dynamique du groupe et les insatisfactions créent une situation favorable à l'apprentissage de nouvelles normes et de nouveaux comportements.
- le déplacement. Le groupe abandonne plus ou moins le Statu Quo et s'initie aux nouvelles pratiques grâce à la réduction des forces de résistance.
- la cristallisation. Une nouvelle situation d'équilibre s'instaure grâce à l'ancrage des nouvelles pratiques et attitudes dans la culture du groupe.

- **Le modèle de Kanter**

Kanter (2001) a proposé un modèle de Conduite du changement connu sous l'appellation de « Roue de Changement ». Pour Kanter le changement n'a ni début ni fin. C'est un processus continu et en éternel recommencement. Son approche pragmatique permet de « dégager des conseils, des étapes et des principes utiles pour la conduite du changement »

- **Le modèle de Kotter.**

La publication en 1996 par Kotter de son ouvrage «Leading Change », a ouvert la voie à une série de recherches qui ont essayé de mettre l'accent sur le processus de conduite du changement et les conditions favorables à sa mise en œuvre. Contrairement à Kanter pour qui le changement n'a ni début ni fin, Kotter propose un processus de conduite du changement structuré en 8 étapes dont le déploiement en totalité et dans l'ordre chronologique est la clé de la réussite. Bien qu'Appelbaum et al (2012) soulignent à la fois, le manque de fondements académiques et théoriques, le modèle de Kotter a connu un succès dont témoigne son adoption par une multitude de chercheurs et consultants.

La résistance au changement.

Une littérature relativement abondante a traité les aspects de cette résistance développée en réaction par les employés censés adopter de nouvelles attitudes. Parmi les recherches les plus saillantes citons: Lewin (1952), Ansoff (1988), Kanter et al. (1992), Kotter et Schlesinger (1979), Kets de Vries (2006), Schein (1988), Zaltman et Duncan (1977).

La résistance au changement est-elle un frein à sa mise en œuvre?
Les travaux de Lewin (1952) ont ouvert la voie à de nombreuses recherches qui ont fait de la réduction et de la suppression de la résistance, une des conditions premières de la mise en œuvre du Changement. Pour Lewin, la Résistance au Changement fait partie intégrante du processus et on ne peut donc l'éviter. Partant du concept des forces contraires, il lui paraissait évident que le Changement ne pouvait intervenir que si les forces propulsives favorables augmentaient et l'emportaient sur les forces de résistance qui essayent de maintenir le Statu Quo et qui constituent un frein naturel. Se basant sur des études empiriques conduites aux Etats-Unis en 1943,

La résistance est-elle un levier pour la conduite du changement?
Plus récemment, des approches plus globales ont préconisé l'utilisation de ces résistances comme ressource pour conduire le changement et proposé de considérer les aspects positifs et négatifs des réponses cognitives et émotionnelles aux initiatives de changement.
Cette approche permet de considérer l'échec ou la réussite du Changement comme le résultat d'une responsabilité collective dans laquelle les parties prenantes de tous les niveaux, ont leur part, qu'ils soient initiateurs-agents de changement ou destinataires. Pour Waddell & Sohal (1998), notamment, la résistance est au contraire « un outil constructif pour la gestion du changement », c'est un facteur de stabilité et de prédictibilité.

Pour une approche globale de la résistance au changement.
Ford, Ford & D'Amelio (2008) constatent que l'histoire racontée par la littérature sur la résistance au changement est une histoire tronquée, présentant une seule facette dans laquelle les réactions sont des réactions irrationnelles et un dysfonctionnement essentiellement localisé du côté des destinataires des initiatives de changement en bas de l'échelle hiérarchique. Pour ces auteurs, il faudrait passer d'une conception qui considère la résistance des employés comme une barrière qui empêche l'accomplissement des programmes de changement et conduit à leur échec, à une conception qui la considère comme une ressource précieuse et qui favorise la réussite de ces programmes.
A l'issue de cette revue de littérature sur la conduite du changement et partant notamment des travaux Autissier et al. (Op. Cit.), sur les concepts clés, nous proposons une typologie des en deux grandes catégories:

- une première catégorie (Systèmes-Structures) d'auteurs qui pensent la conduite du changement dans le cadre de la stratégie, des systèmes de management et de l'innovation,
- une deuxième catégorie (Culture-Relations) d'auteurs qui mettent l'accent et s'intéressent plus particulièrement aux aspects culturels, contextuels et à l'Identité.

Cette segmentation mérite d'être précisée, approfondie et englober plus d'auteurs. Cependant elle offre la possibilité, notamment en ce qui concerne la deuxième

catégorie, (Culture et Relations), d'examiner la proximité entre changement et RSE grâce au lien commun qui est la culture.

1.2. Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et Développement Durable (DD).

Un avenir commun.

Le Rapport Brundtland intitulé « Our Common Future » publié en 1987 par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU, est venu consacrer l'importance croissante de la protection de l'environnement au niveau des décideurs et ce, à l'échelle planétaire. Ce Rapport, portant le nom du président norvégien de ladite Commission, a exprimé la définition la plus couramment citée du Développement Durable, défini comme « un mode de développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».Le premier Sommet de la Terre en 1992, a utilisé ce rapport comme document officiel de travail. Si la prise de conscience des effets sur l'environnement des décisions des acteurs économiques a été le produit d'une série d'évènements et de catastrophes internationales, la remise en cause du Modèle du Développement qualifié aujourd'hui de non durable, remonte déjà aux années d'après-guerre.

L'une des ruptures les plus marquantes dans la recherche en Sciences sociales, fût l'émergence du Paradigme dit des Parties prenantes (Stakeholder Theory of the Corporation). Ce paradigme remet en cause le postulat libéral de la responsabilité des managers qui est supposé être uniquement une responsabilité vis-à-vis des actionnaires (Shareholders).Les travaux de R. Edward Freeman (2005) ont mis en évidence la véritable responsabilité des organisations vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes et souligné la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises.

Dans une revue exhaustive de la littérature consacrée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Garriga et Melé (2004) ont proposé une typologie des théories dans ce domaine en quatre groupes selon l'optique privilégiée. Le premier groupe rassemble les approches mettant la génération de profit à long terme comme objectif. Le second groupe met l'accent sur l'usage responsable du pouvoir associé au statut des dirigeants. Le troisième groupe est formé des théories qui insistent sur la recherche d'une convergence vers les attentes et les demandes sociales et sociétales. Le quatrième groupe va privilégier la contribution à une société meilleure « good society » par le biais d'un comportement éthique (« Doing What Is Ethically Correct »).Cette typologie permet de distinguer quatre catégories d'approche la responsabilité sociétale, l'approche instrumentale, l'approche politique, l'approche intégrationniste et l'approche fondée sur les valeurs. Malgré cette diversité d'approches, on peut retenir que la RSE intègre trois dimensions majeures : la viabilité économique, la responsabilité sociale et sociétale et la responsabilité environnementale.

Les pratiques DD dans les économies émergentes.

Dans sa revue de littérature sur la responsabilité sociale des entreprises dans les pays en développement, Visser (2006) postule que les défis de la RSE dans les pays en développement sont différents de ceux propres aux économies développées. Visser fait le constat que l'Asie reste la région la plus concernée par la littérature relative à la RSE dans ces pays avec un intérêt évident des chercheurs pour la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie, le Pakistan et la Thaïlande. A l'opposé, la littérature consacrée à la RSE en Afrique intéresse principalement l'Afrique du Sud et

accessoirement quelques pays tels que le Kenya, le Nigeria, la Tanzanie et la Côte d'Ivoire.

Ainsi entre 1995 et 2005, seuls douze pays sur les 53 que compte le continent africain, ont fait l'objet de travaux de recherche publiés dans les principales revues scientifiques dédiées à la RSE. L'auteur ajoute que 57% de l'ensemble des articles publiés ont portés sur l'Afrique du Sud et 16% sur le Nigéria. Notre propre recherche sur les principales bases de données académiques, confirme la quasi absence de l'Afrique du nord dans la recherche en matière de RSE. Cette absence dénote, en elle-même, le retard de la région sur le plan des attentes en matière de normes sociales, sociétales et environnementales. L'engagement d'une démarche RSE implique l'adoption d'un code de conduite ou d'une charte de DD, l'adoption de normes sociales, sociétales et environnementales et la communication responsable à travers des rapports sociaux ou environnementaux. La traduction de ces exigences en plans d'action et en mesures pratiques a favorisé l'émergence de nouvelles pratiques en management sur l'ensemble des fonctions de la chaine de valeur.
Ces nouvelles pratiques peuvent être mises en œuvre de manière isolées ou faire partie d'un programme intégré de changement et de transformation. Cette intégration prendrait alors la forme d'un changement responsable et sociétal

La RSE dans le contexte international.
L'appel du Club de Rome, « halte à la croissance ! », a suscité peu d'intérêt pour une large composante des élites séduites par la révolution libérale. Mais, assez vite, les risques environnementaux sont révélés ou mis en exergue par une série de catastrophes aux répercussions mondialisées et de plus en plus médiatisées. Ces catastrophes rappellent à la communauté internationale l'interdépendance et l'enchevêtrement des responsabilités collectives ainsi que l'avenir communs à tous en matière écologique et de protection de l'environnement. Parmi les catastrophes ayant eu les pires conséquences sur l'environnement et provoqué l'indignation quasi-unanime de la société civile en tant que partie-prenante des impératifs du DD et de la RSE nous citons :

- En 1978 le super tanker Amoco Cadiz fait naufrage sur les roches de Portsall au large des côtes bretonnes qui connurent une des pires catastrophes écologiques jamais enregistrées.
- En 1979 l'accident nucléaire de Three Mile Island dans l'état de Pennsylvanie aux USA, a eu un impact considérable sur l'opinion internationale.
- En 1984 l'une des plus grandes catastrophes industrielles en Asie, a eu lieu à Bhopal en Inde avec l'explosion de l'usine de pesticides appartenant à la multinationale américaine Union Carbide (UC).
- En 1986 la catastrophe nucléaire de Tchernobyl en Ukraine, l'explosion et l'échappement dans l'atmosphère de nuages radioactifs ont provoqué une large contamination de l'environnement à des niveaux significatifs atteignant les côtes espagnoles et le sahel saharien.
- Plus récemment encore la catastrophe nucléaire de Fukushima, survenue le 11mars 2011 et dont les conséquences humaines et écologiques sont encore loin d'être recensés, est venue renforcer des mouvements de contestation sociale et politique.

12.4 La RSE et la Conduite du Changement.

L'engagement dans une démarche RSE implique l'adoption d'un code de conduite ou d'une charte de DD, l'adoption de normes sociales, sociétales et environnementales et la communication responsable à travers des rapports sociaux ou environnementaux. La traduction de ces exigences en plans d'action et en mesures pratiques a favorisé l'émergence de nouvelles pratiques en management sur l'ensemble des fonctions et de la chaine de valeur, achats, approvisionnements, production, logistique, transport et distribution. Ces nouvelles pratiques ont été mises en œuvre de manière isolées (cas des entreprises labellisées CGEM) ou faire partie d'un vaste programme de changement, de transformation et de développement durable (cas Groupe OCP). Cette intégration pourrait donc prendre la forme d'un changement responsable et sociétal.
C'est ce que nous allons montrer par l'analyse des pratiques mises en œuvre en Maroc.

3. Etude empirique.

Dans cette 2ème partie, nous présenterons la méthodologie de recherche utilisée et une étude de cas sur la mise en œuvre d'une politique de RSE et DD, celle de l'Office Chérifien du Phosphates (OCP) au Maroc.

3.1. Méthodologie.

La méthodologie utilisée s'appuie sur une approche qualitative grâce à l'organisation d'un workshop dédié à la conduite du changement dans les entreprises marocaines. La collecte d'information s'est poursuivie par l'analyse d'un cas d'entreprise, des interviews et des analyses documentaires. L'intérêt de l'approche qualitative nous est apparu comme adaptée au vu des travaux académiques qui la confortent et que nous résumons ci-dessous.
Pour Barley et Kunda, (2001), la complexité de l'environnement des organisations au 21ème siècle favorise le développement de paradigmes constructivistes propices à l'utilisation des méthodes qualitatives, contrastant ainsi avec les paradigmes bureaucratiques et les méthodes quantitatives dominants au 20ème siècle. Michael G Pratt (2009) dans un « From the Editors » intitulé "for the lack of a boiler plate", déclare que, pour Academy of Management Journal (AMJ), la recherche qualitative est l'une des méthodes les plus appropriées en sciences sociales et que durant les dernières années, AMJ a œuvré pour augmenter le nombre et la qualité des recherches qualitatives révisées et publiées. Gephart (2004) souligne que les recherches qualitatives commencent par des mots et finissent avec des mots, des entretiens et des textes qui constituent des représentations significatives des concepts et de la théorie. Cependant, Pratt (2009, Op. Cit.), constate que, contrairement aux recherches quantitatives, il n'existe pas de « chiffre magique », des interviews ou des observations modèles qui pourraient être menées dans un projet de recherche qualitative. «Ce qui est suffisant dépend de la question à laquelle le chercheur entend répondre». Les recherches qualitatives souffrent néanmoins du manque d'un langage standard (« boiler plate ») sur lequel la communauté scientifique se serait accordée auparavant. Selon Paillé (2007, pp : 432-433), la recherche qualitative répond parfaitement à un objectif de « proximité ».
Cette méthodologie de recherche s'appuie souvent sur l'étude de cas largement utilisée dans les Sciences Sociales et de plus en plus privilégiée dans les stratégies

de recherche en Management et notamment pour rendre compte de processus complexes et qualitatifs.
Pour Yin (2009), l'Etude de Cas n'est pas une méthode, mais une stratégie de Recherche dont l'objectif est de faire une analyse du contexte et des processus qui éclairent la problématique étudiée. Le but est de comprendre comment le comportement et /ou les processus sont influencés ou influencent le contexte. C'est une étude détaillée, inductive, qui permet d'explorer les phénomènes en profondeur dans leur contexte. D'après Yin (2009, page 18), une étude de cas a quatre caractéristiques fondamentales. C'est une recherche empirique, qui « examine en profondeur un phénomène contemporain au sein de son contexte réel,», qui « s'adapte à une situation techniquement particulière dans laquelle on trouvera beaucoup plus de variables », qui repose sur de multiples sources d'information, avec des données qui doivent converger dans une sorte de triangulation, et qui enfin « bénéficie du développement précédent de propositions théoriques pour orienter la collecte des données et les analyses».
Dans notre recherche, ces quatre caractéristiques sont présentes et la méthode des études de cas choisie, est particulièrement appropriée dans la mesure où elle répond également aux trois conditions théoriques soulignées notamment par Yin:

- la recherche porte sur un questionnement.
- l'observateur n'a pas de contrôle sur les évènements, et la collecte de données est diverse,
- enfin le centre d'intérêt est un phénomène contemporain dans un contexte spécifique et le champ de recherche est unique : Ici et Maintenant.

3.3. La RSE au Maroc.

L'état des lieux.

Au Maroc une prise de conscience, encore timide, des impératifs de protection de l'environnement, du développement durable (DD) et de la responsabilité sociétale (RSE) date des années 60.A cette époque l'ensemble des acteurs économiques et sociaux, l'Etat, le secteur privé représenté par la Confédération des Entreprises du Maroc (CGEM) ainsi que certaines associations sensibilisées à la protection de l'environnement, ont commencé à réaliser l'importance du développement durable (DD) et de la responsabilité sociétale (RSE). Cette prise de conscience a été amplifiée par certaines catastrophes ayant eu un impact considérable sur l'environnement, à l'échelle planétaire.
Dès les années 2000, le gouvernement marocain et la CGEM ont lancé un programme de partenariat public-privé (PPP), pour la mise à niveau de l'économie et des entreprises, rendu nécessaire par la signature en 1995 d'un accord d'association avec l'Union Européenne dont l'entrée en vigueur fut effective en 2000.D'autres accords de libre-échange furent signés avec la grande zone arabe de libre-échange (GZALE) et les Emirats Arabes Unies en 2001 et avec les USA, certains pays arabes de la méditerranée (Tunisie, Egypte et Jordanie), et avec la Turquie en 2004. D'autres accords de libre-échange sont en cours de négociation.
A peine sortie d'une cure d'austérité imposée par les programmes d'ajustements structurels (PAS), sous la houlette de la Banque Mondiale et du Fond Monétaire International, dans la décennie des années 80, l'économie marocaine se trouvait livrée à la concurrence internationale avec l'ouverture des frontières et le démantèlement progressif des protections douanières. Dans ce contexte, les entreprises marocaines devaient affronter la concurrence sur le marché local et sur

les marchés internationaux et surtout respecter les normes environnementales pour satisfaire les critères de qualité de consommateurs de plus en plus exigeants et accéder à de nouveaux marchés réglementés et encadrés sur le plan du respect des normes RSE qui paraissait alors comme une nouvelle barrière de protectionnisme d'un genre nouveau, mais citoyenne et moralement incontestable.

Or, la mise à niveau jugée nécessaire sur le plan économique et de l'emploi allait produire des effets pervers et s'accompagner d'un coût environnemental exorbitant. Le sérieux Centre Marocain de Conjoncture rapporte dans un éditorial consacré en 2012 à la RSE que « les autorités estiment entre 15 et 30 Milliard de dirhams (1,3 à 2,6 Mds €) le coût annuel de la dégradation du patrimoine naturel du pays, ce qui représente entre 3 et 5% du PIB. De ce fait, la protection de l'environnement et, de manière plus générale, le développement durable sont de fait, aujourd'hui, au centre des préoccupations stratégiques du pays».

Dans ce contexte, par l'intermédiaire d'une commission spécialisée, la CGEM lança un vaste programme pour la promotion de la charte RSE pour amener ses membres à y souscrire, dans une première étape, et à concourir au label correspondant, dans une deuxième étape. La charte RSE de la CGEM était d'ailleurs jugée conforme à la norme ISO 26000 et aux autres normes internationales (ONU, OIT, OCDE).

Pour motiver ses membres et les faire adhérer à cette charte, la CGEM mettait en avant le fait que les accords de libre-échange signés par le Maroc contenaient tous des clauses réciproques de protection de l'environnement et de développement durable, à l'instar des contrats internationaux de sous-traitance, des contrats de concession des services publics et des appels d'offres importants qu'ils soient nationaux ou internationaux. Dans son argumentaire de promotion du Label CGEM pour la RSE, 7 raisons sont invoquées :

- « Accroitre sa capacité à attirer et fidéliser une clientèle de qualité ;
- Développer un milieu de travail attractif pour des collaborateurs compétents et motivés ;
- Améliorer le climat de travail et le dialogue social ;
- Augmenter sa productivité et sa compétitivité
- Renforcer sa capacité de gestion des risques
- Faciliter son accès au crédit ;
- Consolider son image de marque ».

En 2009 fut lancée la Charte Nationale du Développement Durable, à la fois pour accompagner les entreprises marocaines dans la compétition internationale, mais également pour réglementer les activités des groupes internationaux qui investissent au Maroc. Ces derniers, voulaient profiter de la relative indulgence, pour ne pas dire indigence, des lois marocaines de protection de l'environnement, pour servir le marché local mais surtout pour créer des plates-formes d'exportation vers d'autres pays liés au Maroc par des accords de libre-échange. Certains de ces investisseurs pouvaient être tentés, et certains l'ont été semble-t-il, d'exporter des pratiques et des procédés peu soucieux de la protection de l'environnement, pour augmenter, à faible coût, leurs parts de marché dans l'économie mondiale et exporter sans frais une grande part de leur empreinte carbone.

Le secteur privé au Maroc, quant à lui, marque de plus en plus son engagement pour l'environnement, avec l'organisation par la CGEM des premières assises nationales de la RSE en Mai 2011, renouvelées en Mai 2013 sous le thème « quel rôle de la RSE en temps de crise ? ».Ces assises ont connu la participation de toutes les parties prenantes marocaines, en particulier le Gouvernement, les associations nationales et internationales notamment ONU, OIT, OCDE et UE. Elles furent

l'occasion d'organiser des cérémonies largement médiatisées de remises des Labels aux premières entreprises certifiées.
L'audit de certification doit porter sur le respect par l'entreprise des droits humains et son engagement pour une amélioration continue des conditions de travail et des relations professionnelles, la protection de l'environnement, la prévention de la corruption, ainsi que le respect des règles de saine concurrence et des intérêts des clients et des consommateurs. L'audit porte également sur la transparence du gouvernement de l'entreprise, la promotion de la responsabilité sociétale des fournisseurs et des sous-traitants et sur l'engagement sociétal de l'entreprise auditée.
En janvier 2014, 59 entreprises étaient labellisées dont une vingtaine, labellisées entre 2007 et 2010, ont connus un renouvellement, donc la confirmation de leur Label. Malgré tous les efforts déployés pour attirer les entreprises membres dans le club du Label ce chiffre représente moins de 3% du nombre total des adhérents à la CGEM, estimé à environ 2000 entreprises. Pourtant les conditions financières pour accompagner les entreprises dans l'audit d'évaluation pour la certification sont particulièrement attractives et varient entre 25000 dirhams (2200€) pour les entreprises mono-site employant une vingtaine de salariés et 60000 dirhams (5400€) pour celles de 100 à 200 salariés. En plus, pour les PME dont le chiffre d'affaire est inférieur à 175 millions de dirhams (15,5 M€), l'Agence Nationale pour la PME (ANPME) accordait une subvention pouvant couvrir 60% du coût de la certification !
Par ailleurs, dans le cadre des mesures incitatives, la CGEM a signé des accords en faveurs des entreprises labellisées avec 3 des plus grandes banques au Maroc, pour un accès plus facile au financement et une réduction des taux et dans certains cas une exonération de charges financières sur des opérations particulières. D'autres accords, d'une autre nature, ont été signés avec la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), la Direction des Impôts et la Direction des Douanes, pour une facilitation et une souplesse dans les procédures, un assouplissement des contrôles et même le bénéfice d'une présomption de régularité des opérations.
Parmi les entreprises labellisées, malgré toutes ces mesures incitatives, on ne trouve, en plus d'une dizaine de filiales de multinationales dont le cimentier Lafarge, les laboratoires pharmaceutiques Sanofi Aventis et International Paper qui opère dans l'industrie du papier et des cartons, que 5 sucreries notamment Cosumar et ses filiales, 8 entreprises de service de contact délocalisé ou call center, 6 entreprises d'importation et de distribution automobile, 4 du groupe des industries minérales MANAGEM, quelques entreprises de conditionnent et d'exportation des fruits et légumes…et paradoxalement une entreprise de Pari Sportif et la Bourse de Casablanca dont on ne peut pas dire que ce sont elles qui menacent le plus l'environnement.
L'analyse des activités et des statuts de ces entreprises, montre qu'elles sont souvent proches des dirigeants de la confédération, ce qui est d'ailleurs confirmé par les conclusions de l'étude publiée par la CGEM dans « Tendances Economiques » en novembre 2009, selon laquelle, dans plus de 50% des cas des entreprises engagées dans la RSE, qu'elles soient labellisées ou pas, l'initiative vient des dirigeants et 25% des clients et fournisseurs. Cette même étude estime que seulement 8% des entreprises marocaines ont entrepris des actions en faveur de la RSE. Ce pourcentage monte à 11% dans les secteurs du transport et de l'industrie et double dans les entreprises de plus de 250 salariés. 12% en moyenne des entreprises avaient l'intention d'entreprendre, à court terme, des actions en faveurs de la RSE.

Le résultat le plus réconfortant et encourageant de cette enquête est celui qui révèle que dans 80% des cas, les actions en faveur de la RSE seraient soutenues, connues par les salariés et qu'elles renforçaient leur implication.

Le cas du groupe OCP et le jumelage de la conduite du changement et de la RSE.

Jusqu'en 2006, l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) était géré comme un établissement industriel et commercial placé sous la double tutelle du Ministère des Mines (tutelle technique) et celle du Ministère des Finances (tutelle financière). Sa mission était d'exploiter, en monopole, l'extraction, la transformation et la commercialisation du phosphate pour alimenter les recettes de l'Etat. Au milieu des années 2000, OCP connut de graves déséquilibres économiques et sociaux. La nomination d'un nouveau patron était la réponse de la plus haute autorité du pays à l'impérieuse nécessité de redresser l'entreprise.

Le nouveau patron, après avoir obtenu le feu vert des plus hautes autorités de l'Etat, va créer une coalition composée d'une « garde rapprochée » rattachée à son cabinet et s'appuyer sur les consultants pour faire prendre conscience à l'ensemble de la structure de l'impératif du changement. Certains cadres, jadis, « mis au placard » (pour « délit d'initiative » !) ont été associés à la construction d'une vision qui ne renie pas l'histoire du groupe. La connaissance de l'entreprise et de l'histoire du système de production a contribué à inscrire la nouvelle Vision dans l'histoire réinterprétée conformément à la nouvelle culture en émergence.

Une campagne de mobilisation à travers des visites de site va permettre d'élargir la coalition aux opérateurs de base et redonner le pouvoir de gestion au management de proximité. L'urgence de la nécessité de changement et la constitution d'une coalition en sa faveur suppose une vision stratégique claire à partager.

Cependant dès 2007, année du démarrage du projet de transformation, une Fondation OCP, autonome et dotée de moyens humains et financiers, a été créée pour « Penser et Agir pour le Développement Citoyen». Dans son engagement, la Fondation déclare s'employer « à générer et à gérer des programmes d'action citoyenne et d'intérêt général, orientés vers le développement humain, le développement durable et la RSE.

- **Actions en faveur de l'emploi des jeunes.**

OCP S.A a été très fortement sollicité pour l'emploi des jeunes dans ses bassins miniers et ce dans la continuité d'une tradition qui accordait la priorité à l'emploi des jeunes dont les parents sont des salariés du groupe actuels ou à la retraite. Malgré un contexte sociopolitique marqué par les risques de contagion du « Printemps Arabe » sur la jeunesse marocaine, le management du groupe a refusé de céder à la facilité et a adopté une approche novatrice. Le groupe a en effet lancé son initiative « OCP Skills » en partant d'une analyse des causes profondes du chômage des jeunes au Maroc. Relevant la faible employabilité des demandeurs d'emploi, le groupe a proposé à tous les jeunes qui le désiraient de suivre des formations qualifiantes et pour la plupart en rapport avec les métiers et les besoins des sites. La prise en charge de la totalité des coûts de ces formations par l'entreprise souligne son engagement sociétal effectif

OCP Skills traduit selon les dirigeants « l'engagement Sociétal du Groupe OCP dans les cinq régions où sont implantés les centres miniers et les sites industriels. Ce programme a consisté à recruter 5800 employés, fils de retraités ou habitants

voisins, à former plus de 15000 jeunes et à favoriser des projets de création d'entreprises et des projets associatifs.
En veillant à la fois sur les intérêts du groupe OCP S.A et sur ceux des jeunes, le groupe a contribué à les responsabiliser et à les fixer dans ses bassins miniers.

- **Respect de l'environnement par la gestion de l'eau.**

Ce programme a visé l'économie de Millions de m3 d'eau grâce au transport du minerai par pipeline entre Khouribga et Jorf Lasfar aux lieu et place des chemins de fer, le dessalement d'eau de mer pour couvrir la totalité des besoins de la plateforme Jorf Lasfar, le recyclage des eaux des boues de lavage et enfin le recyclage des eaux urbaines des villes de Khouribga (5M m3/an), Youssoufia (3M m3/an) et Benguérir (2M m3/an).

- **Respect de l'environnement par la gestion de l'énergie.**

Dans ce plan, le respect de l'environnement passe notamment par la réduction des rejets CO2 de900000 t/an soit 20% de l'empreinte carbone du Maroc, grâce au transport par pipeline. Le projet a généré par la même occasion une importante réduction du coût de transport des minerais passant de 7-8 à 1 US$ /t, ce qui renforce la rentabilité de l'entreprise. Le bilan Energie devient positif grâce à la récupération de la chaleur dans les processus. La promotion des énergies renouvelables (solaire), isolation et économie d'énergie pour les pôles urbains écologiques « Ville Verte Mohammed VI » et « Mine Verte », complètent ce programme de gestion économique et responsable de l'énergie.

- **Ville Verte Mohammed VI**.

Le Groupe OCP prend la maîtrise d'ouvrage d'une nouvelle ville dite Verte, implantée dans un environnement semi-aride et d'une capacité de 90 000 habitants. Les constructions se font conformément aux labels LEED ND (Leadership in Energy and Environmental Design for Neighborhood Development).

- **Mine Verte.**

Les sites jadis abandonnés seront désormais reconvertis en véritables villes écologiques, culturelles, touristiques et résidentielles.

- **Sécurité alimentaire.**

Ce programme ambitieux vise la participation à l'augmentation de la production alimentaire mondiale de 70% à l'horizon 2050 pour nourrir 9 Milliards d'habitants. Selon les organismes internationaux spécialisés, 90% de cette augmentation viendrait de l'amélioration des rendements et de l'utilisation des engrais notamment. Mais le souci écologique pousse le groupe OCP plutôt vers « une révolution agricole doublement verte, respectant les écosystèmes et l'environnement » grâce à « la bonne dose d'engrais, au bon moment, au bon endroit ».Par ailleurs « OCP Innovation Fund for Agriculture » vient en soutien technique et financier aux projets de Plan Maroc Vert à l'horizon 2020 et notamment aux projets d'agrégation des petits agriculteurs et éleveurs contribuant à l'autosuffisance alimentaire du pays.

- **Institut de Promotion Socio-éducative.**

L'objectif de IPSE est de dispenser un enseignement respectant les programmes du ministère de l'Education Nationale, enrichi et ouvert vers les langues étrangères et les matières d'ouverture d'esprit grâce aux activités culturelles, artistiques et d'éveil

scientifique. L'infrastructure mobilisée est de 20 établissements pour la scolarisation de près de 10000 élèves en 2015.

- **Engagement de Développement Durable à l'International.**

La catastrophe de l'Union Carbide en 1984 était probablement à l'esprit du groupe au moment de la signature d'une joint-venture avec l'Etat indien. Elle l'était surement dans l'esprit des dirigeants indiens et encore plus sûrement dans l'esprit des populations touchées de près ou de loin par cette catastrophe. En effet le cahier des charges en matière de protection de l'environnement devait être particulièrement rigoureux pour permettre à l'Etat indien de poursuivre son programme d'autosuffisance alimentaire grâce à la production des fertilisants et des acides phosphorique et sulfurique.

4. Discussion.

Quelles sont les leçons à tirer de ces expériences de conduite de changement et de stratégies de développement durable et citoyen? Le processus de changement engagé a été une véritable « *leçon de management venue du Sud* » selon le sous-titre d'un ouvrage qui a été consacré par Croset (2012) à la transformation du groupe OCP.

La nouvelle Vision a découlé de l'adoption d'un Management par la Valeur Ajoutée. Ce choix a été une rupture avec le management précédent qui consistait à sauvegarder la part de marché à l'export en sacrifiant l'objectif de l'optimisation de la valeur globale. Progressivement, alors que le processus de transformation est engagé, a émergé la nécessaire intégration du Développement Durable comme cadre structurant la nouvelle approche. La politique RH de la nouvelle équipe a participé également à diffuser la vision, les valeurs et la culture du groupe auprès des structures opérationnelles. Le groupe a recruté 6000 nouveaux salariés au cours des exercices 2010-2012 soit un effectif équivalent au tiers de son effectif total ! Les nouveaux recrutés, formés aux nouvelles valeurs et savoir-faire métiers vont diffuser les éléments d'une culture plus adaptés à la nouvelle vision.

La restructuration du groupe s'est accompagnée d'une création nette d'emplois grâce à un pilotage associant le recrutement de nouveaux profils, à partir d'un diagnostic de l'existant, à une approche prévisionnelle des besoins futurs du groupe et un encouragement au départ volontaire de collaborateurs dont le groupe pouvait se séparer sans préjudice professionnel. Un volet important de cette nouvelle politique RH a consisté à redéployer les équipes du siège (1800 salariés en 2007 contre 380 en 2012 !) sur les sites.

L'une des ruptures introduites par la nouvelle direction a consisté à redonner le pouvoir aux acteurs passant d'une politique de changement de rupture nécessaire pendant la phase de restructuration à une politique de concertation et de partage de vision nécessaire pour consolider une stratégie de développement durable. Le changement devient alors un changement socialement responsable. Le management du groupe a su habilement exploiter les succès d'étape pour donner la crédibilité à sa vision et à sa stratégie de développement durable.

- La nouvelle politique RH du groupe a consisté à redéployer les effectifs sur les sites de production pour mettre un terme à une hypertrophie du siège, à redimensionner et à restructurer l'effectif global du groupe par des départs volontaires négociés et des recrutements ciblés, une refonte de la grille des

salaires et une révision des modes d'évaluation, de rémunération et de gestion des emplois.

- Le mouvement des départs volontaires qui s'en est suivi a favorisé la création de nombreuses entreprises dans les domaines externalisés de l'ingénierie, de la formation et du conseil, de la maintenance industrielle, etc. Selon le résultat d'une enquête que nous avons menée auprès d'un échantillon d'ingénieurs ex OCP, il ressort que la quasi-totalité reconnait que le départ volontaire négocié a permis une relance de la carrière des bénéficiaires vers l'entrepreneuriat.
- Le redéploiement des ressources et des compétences sur les sites a contribué à une approche plus participative et au renouvellement des systèmes et des structures. Une nouvelle culture, favorisant la prise de risques et la créativité, s'est progressivement substituée aux reflexes bureaucratiques (parapluie) et aux modes d'action traditionnels.
- La sous-traitance en faveur de ses anciens cadres et en faveur des PME locales, a été une orientation centrale de la stratégie du groupe, gagnant paix sociale en interne et engagement sociétal dans son environnement immédiat.

Les processus de conduite du changement se sont caractérisés par un haut degré de pragmatisme où l'urgence opérationnelle l'emportait largement sur les schémas théoriques ou conceptuels. L'intervention des Consultants s'est limitée à des analyses de management stratégique ou à des accompagnements dans la formation, les Systèmes d'information et les Procédures et non dans la conception et la mise en œuvre des programmes de Changement. Les Directions des Ressources Humaines ont vu leurs rôles cantonnés dans la préparation des ressources (recrutement, formation, indemnisation des départs) et n'ont pas joué de rôles remarquables dans les processus de pilotage de changement comme en témoigne la boutade d'un responsable interviewé selon laquelle « La GRH pendant la phase de transformation est trop sérieuse pour être confiée aux DRH !».

La thèse avancée par Appelbaum et al. (2012) qui s'appuie sur de nombreux travaux conforte cette constatation empirique dans notre contexte que « certaines étapes (du Modèle de Kotter) ne sont pas pertinentes dans certains contextes » et qu'elles ne revêtent pas partout la même importance. Par rapport à la théorie, la transformation radicale a d'abord été un processus de Changement dirigé (Autissier et al. 2010) de « type économique » (Théorie E de Beer & Nohria, 2000), le principal objectif prioritaire étant la restauration des équilibres économiques de l'organisation. Cette politique a eu un côté spectaculaire de restructuration et de redéploiement des effectifs du siège vers les sites de production. Pendant cette période, Croset (2012, p. 216), grand témoin de cette expérience de -La Transformation, au cœur de l'ambition- constate que « l'émergence des concepts de développement durable et de RSE va dans le sens d'atténuer cette surdétermination des approches économique et juridique de l'entreprise». Ce n'est qu'au fur et à mesure de l'augmentation des capacités organisationnelles (théorie O, Beer et Nohria, 2010 ; Soparnot, 2011, « the Concept of Organizational Change Capacity ») que les nouveaux projets vont être repensés pour tenir compte des nouvelles capacités organisationnelles. Les projets RSE et DD, loin de servir « d'anti acide » à la restructuration radicale, vont désormais trouver leur place pleine et entière dans la stratégie globale du groupe à partir des années 2008-2009 (Croset, p.7).Ainsi dans le cas du groupe OCP, les stratégies de transformation et celles de la responsabilité sociétale et du développement durable, se sont succédées et ensuite nourries les unes des autres. Il semble évident que les initiatives RSE et DD n'étaient pas concevables dans le mode d'organisation bureaucratique antérieur et qu'elles ne

doivent leur succès qu'à cette nouvelle Organisation issue du processus de changement.

Conclusion et perspectives de recherche.

Le principal résultat du processus de Transformation, est la mutation d'un Etablissement public (Arsenal de l'Etat) antérieurement perçu comme purement bureaucratique, sclérosé depuis de nombreuses années et en difficultés financières graves, en une Organisation Agile et Compétitive sur les marchés internationaux et de surcroit socialement responsable. Certes, dans le cadre de l'ancien statut d'Office Publique, la totalité des recettes étaient versées dans le budget de l'Etat et pouvaient également financer des budgets sociaux ou des actions publiques de développement durable. Outre l'assainissement et la transformation du groupe, les actions RSE et DD sont maintenant clairement visibles et gérées dans une optique de parties prenantes.
L'ensemble des innovations managériales introduites depuis 2007 dans ce groupe public a été favorisé par une vision résolument fondée sur le Développement Durable dont le groupe OCP S.A est l'un des pionniers au Maroc. Sa stratégie de production, sa stratégie logistique et son approche RH sont inspirées d'un modèle de management responsable. L'impact social, sociétal et environnemental est intégré au niveau des décisions. Le modèle économique est fondé sur la création de la valeur entendue au sens de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.
Comme pour tous les processus exigeant la mobilisation de la dimension culturelle, le succès suppose le passage de l'épreuve du temps et l'ancrage à long terme des nouveaux comportements dans la culture du groupe. Si un changement radical peut-être imposé ou dicté par l'urgence économique, une stratégie de développement durable, socialement responsable suppose une culture compatible et un engagement des acteurs pour être mise en œuvre.Cet ancrage dans la culture d'entreprise, de nouveaux systèmes de gouvernance, des normes, des valeurs et des comportements, qui accompagnent le processus de changement, est l'élément déterminant du mariage heureux de la dynamique de transformation, du développement durable, de la responsabilité sociétale et de l'engagement citoyen.
Les constations faites dans le cadre de cette expérience mériteraient d'être confirmées dans des contextes différents. De même, il serait souhaitable d'analyser dans les cas d'entreprises marquant leur engagement RSE et DD, les conséquences sur les politiques de conduite du changement et les types de changement compatibles avec ces stratégies, tant sur le plan du rythme que du mode d'administration et de conduite du changement.

Bibliographie

ALTER, N., (1995) « Peut-on programmer l 'Innovation? », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1995, p. 78-86.
ARGYRIS, C., « Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Inter Édition, 1995.
ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M., (1988) « Révolutions Culturelles dans les Grandes Organisations : la Gestion des Stratégies Radicales», dans la culture organisationnelle aspects théoriques, pratiques et méthodologiques, Gaëtan Morin, Montréal, p. 197-225.
ANSOFF, I. (1988), the New Corporate Strategy, John Willet & Sons, New York, NY.

APPELBAUM, S. H., HABASHY, S., MALO, J-L., SHAFIQ, H. (2012), "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 Change Model", Journal of Management Development, Vol. 31, No 8, p. 764-782.
ARMENAKIS, A.A., BEDEIAN, G. (1999), "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990's", Journal of Management, Vol. 25, No. 3, p. 293-315.
AUTISSIER, D. & MOUTOT, J-M. (2010), Méthode de Conduite du Changement, Dunod, Paris, 2ème édition.
AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I., VAS, A. (2010), Conduite du Changement: Concepts Clés. Dunod, Paris.
BARLEY, S. R., KUNDA, G. (2001), "Bringing Work Back In", Organization Science, Vol. 12, N°. 1, pp. 76-95.
BATESON, G., Vers une écologie de l'esprit1, Le Seuil, 1977.
BAUMOL W. J. (2004), On Entrepreneurship, Growth and Rent-Seeking: Henry George Updated, American Economist, Volume 48, N°1, spring 2004.
BEER, M., NOHRIA, N. (2000), "Cracking the Code of Change", Harvard Business Review.
BELHCEN L., BOUSTA A. (2013) Quelles leçons tirer d'expériences maghrébines de Conduite du Changement? Les deuxièmes rencontres internationales de la conduite du changement. ESSEC, Sept. 2013, Paris.
BELHCEN, L., BOUSTA, A. (2009), « Le management au Maghreb: le cas du Maroc » in M. Barabel et O. Mayer, MANAGEOR, 2ème édition, Dunod, Paris.
BELHCEN, L., BOUSTA, A., (2014) Entrepreneuriat, Innovation et RSE dans le cadre d'une économie émergente : Quel rôle pour la gouvernance publique ? Colloque International INSEAM : Innovation Entrepreneuriale et développement Durable Février 2014. Paris.
Brundtland Gro Harlem (Présidente de la Commission des NU pour l'Environnement et le Développement) (1987), Notre Avenir à tous. Consultable sur le site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysseedeveloppementdurable/files/5/rapport_brundtland.pdf.
BURNS, T., STALKER, G.M., (1961),"The Management of Innovation, Tavistock Publications, Social Science Paperbacks.
CGEM « Responsabilité Sociale de l'Entreprise : des idées et des actes », Guide d'Information, 1ères Assises RSE, Casablanca, Mai 2011.
CROSET P. (2012), L'ambition au cœur de la transformation, une leçon de management venue du Sud, collection Campus Pro, éditions Dunod, Paris.
DUPUY, F. (2001). L'Alchimie du Changement, Problématique, étapes et mise en œuvre. Dunod. Paris.
EISENHARDT, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", The Academy of Management Review, Vol.14, N°.4, pp.532-550
FORD, J. D., FORD, L. W., D'AMELIO, A. (2008), "Resistance to Change: The rest of the Story", Academy of Management Review, Vol. 33, N°. 2, p. 362-377.
FREEMAN R. E., HARRISON J.S., WICKS A. C., PARMAR B. L., DE COLLE S. (2005), "Stakeholder Theory: The State of the Art", Cambridge University Press.
GARRIGA E., MELÉ D. (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, N°53, pp. 51–71.
GEPHART, R. P. (2004) « Qualitative Research and the Academy of Management Journal, Academy of Management Journal, Vol. 47, N°. 4, pp. 454-462.
GIBBERT, M., RUIGROK, W., WICKI, B., (2008), "What Passes as Rigorous Case Study" Strategic Management Journal., 29, pp1465-1474.

GIOIA, D. A., & CHITTIPEDDI, K. (1991), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Innovation", Strategic Management Journal, Vol.12, p. 433-448.
GREENWOOD, R., HININGS, C. R., "Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes", Academy of Management Journal, Vol. 36, n°5, 1993, p. 1052-1081.
GUILMOT, N., VAS, A., (2011), « Fabrique du Changement- Analyse des praxis des cadres intermédiaires» Center of Research in Entrepreneurial Change and Innovative Stratégies. UCL.
IRIBARNE, P., (d') (1998), Les ressources imprévues d'une culture: une entreprise « excellente » à Casablanca, in D'Iribarne P & al, Cultures et Mondialisation, Editions du Seuil, p. 223-251.
IRIBARNE, P., (d'), HENRY A., SEGAL J.-P., CHEVRIER S., GLOKOBAR T., (1998), Cultures et Mondialisation: gérer par-delà les frontières, Éditions du Seuil, 223-251.
JOHNSON, G., SCHOLES, K., FRERY, F. (2003), Stratégique, Pearson Education.
KANTER, R. M., STEIN, B. A., JICK, T. D. (1992), "The Challenge of Organizational Change: How companies experience it and guide it, Free Press, New York.
KANTER, R.M., (1989), "When Giants Learn to Dance, Simon & Schuster, New York.
KETS DE VRIES, M. (2006), La Face cachée du Leadership, 2ème édition, Village Mondial.
KOTTER, J. P. & SCHLESINGER, L. A. (1979), "Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review. Vol. 57, p. 106-114.
KOTTER, J. P. (1995), « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail? », Harvard Business Review, March-April.
KOTTER, J. P. (1996). «Leading Change », Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
LEWIN, K. (1952), "Group decisions and social change in Sevanson G.E., Newcomb, T.M., Hartley. Reading in Social Psychology, New York, Holt, p. 459-473.
Lewin, K., (1947), « Frontiers in Group Dynamics" Human Relations, Vol. 1, p. 143-153.
LIPPITT, G. L., (1973), Visualizing Change: Models and the Change Process. NLT. Learning Resources Corp. Fairfax, Va.
MINTZBERG, H., WESLEY,F., « Cycles of Organizational Change », Strategic Management Journal, Vol.13, 1992, p. 39-59.
NONAKA, I., « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », Organization Science, Vol.5, n°1, 1994, p. 14-37.
ORLIKOWSKI, W., (2000) "Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organization", Organization Science, vol. 11, n°4, p. 404-428.
Ouster S. (1982), « Intra-industrial structure and the case of strategic change » Review of Economics and statistics, N° 64. pp. 376-383.
PAILLE, P. (2007) la recherche qualitative. Une méthodologie de proximité. Dans H. DORVIL (Ed.), Problèmes sociaux Tome III. Théories et Méthodologies de la recherche (pp. 409-442). Québec : Presse de l'Université du Québec.
PETTIGREW, A. M. (1987), "The Management of Strategic Change", Basic Blackwell, Oxford.
PRATT, M. G. (2009), "For the lack of a boilerplate: Tips on writing up and reviewing qualitative research", Academy of Management Journal. Vol.52. N° 5, pp. 856-862.
SAINSAULIEU, R. (2001), Des sociétés en mouvement, la ressource des institutions intermédiaires, Desclée de Brouwer.

SCHEIN, E. H., (2009), "The Corporate Culture Survival Guide", Jossey- Bass, San Francisco.
SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G., SMITH, B., (1999), La Danse du Changement, First Edition. Paris.
SOPARNOT, R. (2011), «The concept of Organizational Change Capacity», Journal of Organizational Change Management, Vol. 24, N°.5, p.640-661.
STREBEL, P. (2000), « Pourquoi les salariés résistent-ils au Changement ?», in Le Changement, Harvard Business Review, p. 157-178.
TODNEM, R. (2005), « Organizational Change Management: A Critical Review », Journal of Change Management, Vol. 5, N°4, p. 369-380.
VAS, A. (2005), « Revisiter la résistance au Changement aux différents niveaux hiérarchiques: une étude exploratoire », Gestion 2000, p. 131-154.
VISSER W. (2006), « Revisiting Carroll's CSR pyramid: an African Perspective, African poverty and stagnation is the greatest tragedy of our time. », Commission for Africa, 2005.
VISSER W. (2006), Research on corporate citizenship in Africa: A ten-year review (1995-2005) in Corporate Citizenship in Africa: Lessons from the Past; Paths to the Future, pp. 18-28, Greenleaf Publishing.
WADDELL, D. & SOHAL, A. S. (1988), «Resistance: A constructive tool for change management», Management Decision, Vol. 36, N°8, p. 543-548.
WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J., FISCH, R., Changements: paradoxes et psychothérapie, Le Seuil, 1975.
WEICK, D. A. (1979), "The Social Psychology of Organizing, Addison-Wesley, Reading.
YIN, R.K., (2009), Case Study Research- Design and Methods, 4th Ed. Sage Publications.
ZALTMAN, G. & DUNCAN, R. (1977), Strategies for Planned Change, Wiley, Toronto.
http://www.ocpgroup.ma
http://www.cgem.ma
http://www.waynevisser.com/wpcontent/uploads/2012/04/chapter_wvisser_africa_csr_pyramid.pdf.

L'ETHIQUE POUR UN MANAGEMENT HUMAIN : RELATION ENTRE SATISFACTION AU TRAVAIL, COMPORTEMENTS DE CITOYENNETE ET CARRIERE

Rachid BOUTANNOURA
GREGO – Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc
boutannoura01@gmail.com

Introduction

Le principal maillon du changement organisationnel est le facteur humain. La qualité de l'inclusion de celui-ci dans le management conditionne la réussite de toute démarche d'innovation au sein des entreprises et des organisations de façon générale[47]. Pour cette raison, le volet social ne peut, sous aucun prétexte, être négligé en période de changement, surtout lorsqu'il s'agit d'un changement d'ordre éthique, qui touche aux valeurs partagés, à la culture de l'entreprise et à l'ouverture sur la communauté. Face à la dynamique croissante de responsabilisation des organisations, le changement des systèmes de valeur est inéluctable. Repenser l'éthique d'affaires n'est plus un choix, mais bien une obligation qui s'impose aux professionnels comme aux chercheurs dans les sciences organisationnelles. Dès lors, le premier challenge est de développer des capacités collectives de changement, c'est-à-dire de « s'assurer que toute l'organisation devient perméable au changement, que les divers acteurs organisationnels sont en mesure d'accéder aux compétences, aux outils et aux ressources permettant au changement de prendre racine » (Rondeau, 2008).
Cet article expose une réflexion sur l'éthique comme un cadre conventionnel qui favorise le mariage des objectifs individuels (satisfaction au travail, et par extension satisfaction de carrière) aux objectifs organisationnels (de l'implication vers la citoyenneté organisationnelles). Les deux sont d'ailleurs considérés sous l'angle d'une compatibilité toujours possible.

1. De la satisfaction au travail à la satisfaction de carrière :

Dans la théorie sur la satisfaction au travail on peut recenser plusieurs modèles. Le point commun entre la plupart des modèles est de chercher à répondre à deux questions : comment devient-on satisfait ou insatisfait ? Qu'est ce qui provoque cet état émotionnel (Roussel, 1996) ? Quant à leur nature, ils sont classés dans trois catégories fondamentales à savoir: les catégories orientés-attentes, celles qui étudient le processus de satisfaction par les besoins et celles qui sont centrées sur les valeurs inspirées de travaux de Vroom (1964).
Parmi les modèles, le plus dominant est celui de la causalité, développé par Locke (1976). Celui-ci a montré que la satisfaction au travail est « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou d e ses expériences au travail ». [48]

[47] Cf. Bareil(2004)
[48] Ce modèle fait de la troisième catégorie (centrées sur les valeurs) la meilleure opérationnalisation du processus de satisfaction au travail (Roussel, 1996).

De nombreuses recherches se sont développées à partir de la perspective de Lock, surtout au niveau de la discipline du comportement organisationnel. Par exemple, Spector (1997) considère que la satisfaction au travail est un indicateur de bien-être au travail. Il propose de considérer la satisfaction et le bien-être au travail comme des concepts distincts et va même plus loin en proposant lui aussi la satisfaction comme antécédent du bien-être sans pour autant en faire une condition *sine qua non*.

Dans la même perspective, Ryan et Déci (2001) montrent que la satisfaction est directement liée au bien-être et que des changements au niveau de la de satisfaction peuvent prédire des variations de bien-être. Bien qu'il y a, dans l'usage courant, une proximité entre les deux notions, ils sont distincts au niveau conceptuel et, par conséquent, doivent être mesurées de façon différente.

Sekiou et al.(2002), ramènent la satisfaction au travail au niveau attitudinal, il s'agit de «l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail; les besoins de l'individu dont la réalisation provoque des états psychologiques différents au milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative, la satisfaction est donc le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative». Contrairement à la définition de Locke, qui se focalise sur des éléments passés et présents, la définition de Sekiou inclus des éléments de projet lié au devenir des employés (existence d'une situation idéale dans l'esprit du travailleur, une idée même général sur son devenir professionnelle). C'est cette définition que nous retenons puisque nous nous intéressons à la composante « future » de la satisfaction, notamment la satisfaction liée à la carrière.

Pour d'autres auteurs, la satisfaction au travail est un construit. Gavin et Vinten (2008), considère la satisfaction au travail comme une composition de croyances, d'attentes futurs, d'attitudes et de perceptions que les individus associent à leur environnement. Si donc un individu exprime sa satisfaction à l'égard de son travail, il affirme que ses besoins importants sont satisfaits et anticipent que d'autres besoins le seront aussi.

Focaliser l'attention sur la satisfaction de carrière est également important parce que le contentement dans une carrière devrait avoir un impact plus large et durable sur la perception et les comportements sur la base d'une variété d'affectations et de positions. Plutôt que de simplement évaluer des sentiments transitoires sur une personne dans l'immédiat, sinon dans des situations de travail précédentes, il semble plus intéressant d'évaluer le degré auquel les attitudes durables sont façonnées par l'environnement et influencent les réponses de travail ultérieures au fil du temps et sa construction identitaire de façon générale.

2. De l'implication au travail au comportement de citoyenneté organisationnelle

Dans la littérature, l'implication organisationnelle (IO) découlent de trois attitudes au travail (O'Reilley et Chatman : 1986) :

- L'obéissance aux standards organisationnels, qui constitue le premier niveau attitudinale ;
- L'observation et le respect des valeurs de l'organisation, qui se situe à un niveau plus avancé que le premier ;
- et l'internalisation des valeurs, qui se traduit par un équilibre psychique caractérisé par la congruence entre les valeurs personnelles d'un individu et les valeurs de l'organisation à laquelle il est lié.

Cependant, le débat est toujours vif quant à la pertinence de ces trois dimensions (Bietry, 2012). D'ailleurs l'opérationnalisation de l'IO à partir de l'échelle de mesure de Meyer et Allen invite à relativiser les résultats empiriques issue de la tridimensionnalité de l'IO en raison d'une remise en question de ses fondements même (Klein et al., 2012 ; Solinger et al., 2008). En replacement, ces mêmes auteurs conçoivent une typologie toujours tridimensionnelle de l'IO permettant d'avoir une perspective exhaustive du concept. Les auteurs suggèrent que l'IO est faite de trois composantes : affective, normative et calculée.

En premier lieu, l'IO affective renvoie à l'attachement émotionnel : l'employé exprime une orientation active et positive envers l'organisation (Porter, Steers et Mowday, 1994). Cette dimension se réfère à l'identification et à l'engagement envers l'organisation (les employés sont animé par un désire authentique et restent dans l'organisation volontiers); l'IO normative fait référence à un sentiment de devoir : l'obligation de rester à l'entreprise et d'y travailler sous l'impulsion d'an sentiment de devoir d'ordre moral : la loyauté. C'est la souscription aux standards de l'organisation qui sert de guide à la conduite individuelle au travail (Wiener, 1982); l'IO calculée, cognitive[49] ou de continuité, fait référence à une prise de conscience des coûts liés à un éventuel départ de l'employé de son organisation[50].

Les auteurs prennent les composantes comme des dimensions de l'implication plutôt que comme des types d'implication indépendants (Ranchoux, 2009).

Des auteurs caractérisent la deuxième dimension (normative)par sa forte juxtaposition avec la première (affective) (Neveu, 1996 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005). Quant à la troisième dimension calculée, elle est minorée par certains auteurs en raison d'une qualité psychométrique monolithique de l'échelle (Fisher et Mansell, 2009).

Une nouvelle tendance de recherche dans le management des ressources humaines consiste à identifier les variables à l'origine des comportements de citoyenneté organisationnelle. A la date d'aujourd'hui, la part du lion dans les connaissances concerne les liaisons avec l'engagement des salariés envers les organisations, et la justice organisationnelle (McFarlane-Shore et Wayne, 1993 ; Pillai et al., 1999 ; Schappe, 1998 ; Tansky, 1993 ; Tepper et al., 2001). Dans la littérature spécialisée, on est étonné par la modestie de l'intérêt manifesté par les chercheurs vis-à-vis de l'étude des liaisons empiriques entre la citoyenneté organisationnelle et l'implication des salariés. Il est encore plus surprenant si on connait que l'implication au travail constitue, avec l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, les attitudes les plus pertinentes à utiliser pour l'étude des relations de l'individu à son milieu de travail (Pinder, 1984).

Selon Podsakoff et al. (2000), il existe deux niveaux de comportement de citoyenneté en entreprise:

- Le comportement d'entraide, animé par une disposition spontanée à venir en aide aux collègues. Le comportement d'entraide consiste pour une personne à fournir une assistance à un collègue pour lui permettre de résoudre un problème ou de lui éviter l'émergence de difficultés dans le cours de son travail.

[49] Dans une logique délibérée, les employés font des arbitrages et estiment plus bénéfique d'adopter une attitude de loyauté et rester fidèles à l'entreprise que de la quitter. Allen et Meyer (1990, 93)

[50]Cette troisième dimension trouve son fondement dans la théorie de la perception de manque d'alternatives professionnelles de Rusbult et Farrell (1981, 1983) et celle des avantages comparatifs de Becker (1960).

- Conformité organisationnelle[51]: s'impliquer et se conformer à l'image du « bon employé ». Nous trouvons également, à ce niveau, les vertus civiques qui se caractérisent chez un employé par la manifestation d'un intérêt soutenu envers l'ensemble des actions réalisées par son organisation.

Il faut souligner que les deux concepts (IO et Citoyenneté organisationnelle) s'inscrivent dans des convergences conceptuelles remarquables. « Le concept d'implication au travail se propose de prendre en compte la subjectivité et la volonté qui caractérisent le travail réel et qui laissent aux salariés une certaine autonomie. Il est mesurable à l'aide des indicateurs suivants : les soins apportés à l'attention portée au travail ; la rapidité d'intervention en cas d'imprévu ; les efforts consentis pour obtenir productivité et qualité ; l'intérêt porté au travail », souligne Lapointe (1995). La convergence des deux concepts évoqués plus haut doit présager des interactions empiriques solides. C'est ce que suggère Diefendorff et al. (2002) [52]qui ont étudié la relation entre l'IO et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

3. RSE : l'éthique organisationnelle, pierre angulaire d'un management inclusif

Pensée dans ses débuts par H.R. Bowen (1953) pour décrire le souci d'une minorité de dirigeants de l'époque qui se sont préoccupé de l'éthique et de la morale d'affaire[53], la responsabilité sociale est un concept de management qui a gagné récemment ses titres de noblesse. Aujourd'hui, elle reste encore une source d'interrogation qui stimule l'intérêt des chercheurs de plusieurs disciplines. Cependant, la RSE est un concept dont les frontières demeurent toujours mal tracées. A cela s'ajoute les difficultés liées à son opérationnalisation (Baret, 2007 ; Brunel et Triki, 2009).
Au niveau francophone, l'objet de recherche « RSE » est relativement récent (Lépineux et al. 2010). Néanmoins la communauté internationale de chercheurs consacre l'importance des démarches de RSE qui est aujourd'hui une unanimité universitaire incontestée. Mauléon et Gioani (2010) donnent une brève synthèse de deux orientations générales :

- la responsabilité sociale est assimilée à l'une des nuances de l'éthique des affaires dont elle serait l'expression collective ; à ce titre, en s'appuyant notamment sur les travaux de Pesqueux et Igalens, elle doit être reliée à l'éthique et à la prise de conscience des managers de la nécessité d'intégrer des données extra-économiques dans leurs décisions de gestion.
- Ensuite, la responsabilité sociale est sous-jacente à la notion de gouvernement d'entreprise[54].

Cela peut ainsi expliquer l'intérêt de certains chercheurs à expliciter les liens entre la gouvernance, l'éthique et la RSE (Meier et Schier, 2009), quand bien même cela

[51]Traduction de *general compliance*
[52]*Grosso modo*, leurs résultats révèlent des interactions positives sur la majorité des facettes étudiées. Ce travail fournit pour la première fois des données plaide pour l'existence de liens empiriques entre l'IO et les comportements citoyens.
[53] Pour *business ethics*
[54]Dans ce cas, il s'agit de garantir un investissement responsable à un niveau de performance au moins égal sur le long terme à l'investissement non responsable.

puisse entretenir une certaine confusion sur les frontières définissant les notions de Développement Durable et de RSE.
En guise de cadrage, nous retenons une définition pas très récente mais qui est toujours d'actualité : « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société : les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires» Caroll (1979). Cet article s'intéresse spécifiquement à la composante « sociale » / interne de la RSE, les bonnes pratiques englobent toutes les actions qui favorisent une meilleur inclusion des employés dans l'activité organisationnelle : assurer l'employabilité de ses collaborateurs grâce à la formation, leur permettre de s'épanouir en veillant au bon équilibre entre vie professionnelle et privée, assurer l'égalité des chances entre hommes et femmes, respecter la diversité etc. (Chauveau et Rose, 2003).
Une grande partie de la recherche moderne en matière gouvernance et de responsabilité social d'entreprise est dédiée à l'exploration de nouveaux programmes pour construire un véritable arsenal de pratiques éthiques (Ferrell et al., 2008; Trevino and Nelson, 2007).En effet, l'éthique est la dimension qui va au-delà du règlementaire. C'est l'adhésion culturelle aux référentiels des parties prenantes et la quête continue de terrains communs avec la communauté (Haunschild et al. 2007).Mercier (2001) la définit comme « la réflexion qui intervient en amont de l'action, c'est une recherche identitaire qui a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir, elle vise donc à atteindre une sagesse de l'action. Les notions relatives de bon ou de mauvais se forgent à partir du système de valeur et des attitudes des acteurs […] Au niveau organisationnel, l'éthique regroupe un ensemble de principe de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus ».
L'éthique de management définit les valeurs sur lesquelles se fonde l'entreprise, sans marginaliser les valeurs des parties prenantes. C'est une discussion sur la culture de l'entreprise et ses répercussions sur la communauté. En tant que telle, valeurs éthiques, bonne gouvernance et RSE convergent vers une même direction et concourent à la même fin, instaurer un leadership responsable, soutenu et durable.
La clarté dans les valeurs de l'entreprise renforce l'autonomie des individus et les habilites à l'action

4. Ethique, Satisfaction de carrière et Comportement citoyen en entreprise

La recherche dans le domaine de carrière s'intéresse aux attitudes qui déterminent le comportement des individus au travail dans le cadre d'une trajectoire professionnelle. Les attitudes des individus déterminent leur choix de carrière. Cependant, l'attitude n'est pas le résultat de la seule psychologie individuelle. Plutôt, elle émane du climat éthique en entreprise (Ferrell et al., 2008)[55].Il va s'en dire que pour l'entreprise ses attitudes sont porteuses de grands enjeux, d'autant plus qu'ils influencent des domaines clés du management, notamment l'implication organisationnelle (Carson et al., 1996; Igbaria, 1991), le soutien dans le changement organisationnel (Gaertner, 1989), et l'intention de quitter (Igbaria, 1991).
L'engagement sur une éthique commune peut avoir des effets bénéfiques sur l'engagement de carrière. Des études ont démontré que les individus sont plus satisfaits et valorisent le déroulement de leur carrière dans des organisations éthiques (Ferrell et al. 2008; Trevino et Nelson, 2007). Par le fait de la transparence sur les valeurs et par l'adhésion aux valeurs de la communauté, les entreprises

[55]Les individus internalisent des valeurs dominantes dans le climat du travail via le processus de socialisation.

incitent les individus eux-mêmes à adopter des comportements éthiques d'autant plus que cela leur permet d'assurer l'adéquation entre leurs valeurs et celles de l'entreprise, utile pour la planification de leurs carrières sur une base stable. D'un point de vue théorique, la dissonance cognitive se réduit lorsqu'on travaille dans des organisations éthiques (Viswesvaran and Deshpande, 1996).

Dans le même ordre d'idée, et sur la base d'autres résultats (Valentine et al. 2006 ; Koh and Boo, 2001; Valentine et al. 2002), les valeurs éthique de l'entreprise améliorent le senti des individus vis-à-vis de leurs carrières. C'est sûr que l'individu au travail donne la meilleure de lui-même lorsqu'il s'engage dans l'action pour des raisons carriéristes. Toutefois, l'engagement est encore plus fort s'il a acquis la conviction du bien-fondé de ses actions. En effet, ce que l'individu considère « bien-fondé » repose sur sa propre conviction que le travail qu'il effectue sert, respecte et s'appuie sur des valeurs qui sont importantes pour elle et pour la communauté. L'individu dans ce cas trouve dans son travail matière à son accomplissement identitaire et au bonheur dans sa carrière.

En 2006, Baker et al., ont démontré, sur la base d'un large échantillon de commerciaux que l'éthique d'entreprise est directement lié à la justice perçue et que cette perception influence l'engagement au travail, dans sa composante individuelle (engagement de carrière), comme dans sa composante collective (implication organisationnelle).

La même année, Jaramillo et al. (2006), trouvent que le climat éthique est positivement corrélé à la satisfaction au travail, et négativement lié à la perception du conflit/ ambiguïté de rôle.

La stabilité psychologique issue de la satisfaction de carrière, met l'individu dans une disposition favorable à l'implication au travail, à l'altruisme et au comportement de citoyenneté organisationnelle. Depuis Organ (1995), il a été démontré que les variables attitudinales (satisfaction des employés, succès de carrière perçu, adhésion affective aux valeurs organisationnelles, perception de justice, …) sont étroitement liées au comportement citoyen en organisation. Il faut souligner que l'atteinte des objectifs de l'individu, le rends réceptif et incliné à collaborer pour la réalisation des objectifs d'autrui. De plus, contribuer à l'atteinte des objectifs de la communauté, est d'un point de vue théorique, une extension de la satisfaction identitaire de l'individu, qui voit sa capacité de réalisation dépasser le périmètre de son égo.

D'autre part, des travaux antérieurs ont indiqué que le comportement citoyen résulte beaucoup plus du contexte (climat éthique en entreprise, la dominance des normes coopératives, l'adéquation des valeurs employés-entreprise, …), que de la décision des acteurs individuels (Baker et al., 2006; Ng et Van Dyne, 2000). Pratiquement, les valeurs éthiques de l'organisation doivent faire l'objet de communication sur une base constante : il s'agit de vulgariser continuellement un ensemble de valeur positive bénéfique à l'ensemble des parties prenantes et en correspondance avec les valeurs communément admises (Hunt et al., 1989). L'éthique de citoyenneté organisationnelle doit se communiquer implicitement parmi les valeurs à prescrire.

En addition à cela, le développement de l'éthique d'entreprise doit atteindre la citoyenneté organisationnelle en composant avec les attitudes des employés vis-à-vis du travail et surtout vis-à-vis de la carrière (cf., George and Jones, 1996; Herzberg et al., 1959; Hochwarter et al., 1999, Locke, 1976; Podsakoff et al., 2000). Il parait donc normale que les individus produisent des comportements de citoyenneté si les entreprises vont vers eux et mettent en place des pratiques éthiques en fonction de leurs attentes, notamment au niveau de développement de carrière. La satisfaction liée à la carrière représente alors un lien plausible pour

développer et entretenir une citoyenneté organisationnelle, car la congruence et l'adéquation des valeurs des employés et de l'entreprise est un élément important dans le succès du travail subjectif (Judge et al., 1995; Martins et al., 2002). Dans ce sens, Erdogan et al., (2004) ont démontré une corrélation positive entre l'adéquation des employés et des valeurs organisationnelles et la satisfaction de carrière.

Conclusion :

L'éthique organisationnelle se traduit par un engagement clair et conventionnel basé sur le respect des valeurs communes. Il s'agit de tenir compte de ce qui est bon pour l'employeur, pour l'employé et pour les autres parties prenantes, de faire ce qui est bien même si la loi ne l'édicte pas.
Pour instaurer un climat éthique favorable au changement organisationnel et à l'épanouissement individuel, « l'organisation doit guider les salariés dans leur raisonnement, dans l'analyse de leur choix afin qu'ils appliquent les valeurs appropriées aux décisions qu'ils sont amenés à prendre» (Desmas, 2008 : 3). Le climat éthique est le réservoir où les individus puisent leurs ressources faces aux obstacles du quotidien, et ce, aux deux niveaux discutés dans cet article (niveau de l'individu : satisfaction au travail, carrière ; et niveau organisationnelle : implication et citoyenneté). Il est fait des perceptions stables, psychologiques et significatives que les membres de l'organisation se font des procédures et des politiques éthiques qui existent dans leur entreprise ou dans leur département[56].

Bibliographie:

BAKER, T. L., T. G. HUNT AND M. C. ANDREWS (2006), 'Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values', Journal of Business Research 59
BAREIL, C. (2004). « Gérer le volet humain du changement », Montréal : Éditions Transcontinental
BARET, P. (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?», XVIème conférence AIMS, 6-9 juin, Montréal.
BIETRY F. (2012), « L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ? » Actes du 23ème congrès de l'AGRH, Nancy, 12-14 septembre.
BRUNEL M. et TRIKI D. (2009), « Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique », Actes du 6ème Congrès de l'ADERSE « Outils et pratiques de la responsabilité Sociale des Entreprises », Groupe ESC Pau, 22-23 janvier
CARPENTIER S. (2013), « audit des pratiques managériales responsables des établissements publics places sous la tutelle de l'état. Le cas des organismes consulaires. » Université de Printemps de l'AS, Zadar.
CHERRE, B. (2013). «Prise de décision éthique des affaires: la perspective humaniste de Sartre.» RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°7- Mai/Juin/Juillet 2013.
DECAUDIN J.M., IGALENS J. (2013) «La communication interne», Dunod Paris
DIEFENDORFF, J., BROWN, D., KAMIN, A., LORD, R., (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. Journal of Organizational Behavior 23

[56] CfSchneider(1975)

ERDOGAN, B., M. L. KRAIMER AND R. C. LIDEN: (2004), 'Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support', Personnel Psychology 57
FERRELL, O. C., J. FRAEDRICH AND L. FERRELL: (2008), Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases (Houghton Mifflin, Boston, MA).
Gavin T. et Vinten. G (2008), « Job satisfaction in the work place and it's financials implications, », Special Feature
HAUNSCHILD, P., B. SULLIVAN AND K. PAGE (2007), 'Organizations Non-Gratae? The Impact of Unethical Corporate Behavior on Inter organizational Networks', Organization Science 18
JARAMILLO, F., J. P. MULKI AND P. SOLOMON: (2006), 'The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance', Journal of Personal Selling & Sales Management 26
KLEIN H.J. & MOLLOY J.C. &BRINSFIELD C.T. (2012) « Reconceptualization workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. », in Academy of Management Review, 37
LEPINEUX F., ROSE J.J., BONANNI C. ET HUDSON S. (2010), La RSE, la responsabilité sociale des entreprises, Paris, Dunod.
LOCKE, E. (1976), 'The Nature and Consequences of Job Satisfaction', in M. D. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Rand-MCNALLY, CHICAGO, IL)
MAULEON F. ET GIOANIM. (2010), « RSE 2.0 : Entreprises, managers et citoyens, tous connectés pour relever les défis de la RSE - Welcome to CSR 2.0: Networking firms, managers and citizens to face CSR challenges », Actes de la 28ème Université d'été de l'Audit Social « Managers : tous auditeurs sociaux », ESC Pau, 26-27 Août
MEIER O. ET SCHIER G. (dir.), (2009) Gouvernance, éthique et RSE. Etat des lieux et perspectives, aris, Hermès Science et Lavoisier.
ORGAN, D. W. AND K. RYAN (1995), 'A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior', Personnel Psychology 48
PODSAKOFF, P. M., S. B. MACKENZIE, J. B. PAINE AND D. G. BACHARACH (2000), 'Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research', Journal of Management 26
RAMESH K.M. et SHAILAJA T. (2013), «Job satisfaction Among Government Doctors: An exploratory study », The IUP Journal of Organizational Behavior, Vol.XII, No.1,
RONDEAU, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes ».
ROUSSEL, P.(1996), Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, Paris, Economica
SOLINGER O. & VAN OLFEN W. & ROE R.A. (2008), "Beyond the three-component model of organizational commitment" Journal of Applied Psychology, n°93
TREVINO, L. K. and K. A. NELSON (2007), Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right, 4th Edition (John Wiley & Sons, Inc., New York, NY).
VISWESVARAN, C. AND S. P. DESHPANDE (1996), 'Ethics, Success, and Job Satisfaction: A Test of Dissonance Theory in India', Journal of Business Ethics

YOU C.S. et al. (2013), "The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction and organizational commitment "The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 4 April 201

LA CONSTRUCTION D'UNE GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE GRACE A LA NORME ISO 26000

Gurvan BRANELLEC
Docteur en droit privé. Enseignant-Chercheur en droit et Responsable du Programme Bachelor in International Management du campus de Brest de France Business School. Chargé de cours à l'Université de Bretagne Occidentale. Chercheur-Associé à l'UMR Amure
gurvan.branellec@france-bs.com

Isabelle CADET
Docteur en droit privé et Docteur en sciences de gestion, Enseignant-Chercheur Droit, Ethique et RSE, INSEEC Business Schools, chargée de cours à l'IAE Lyon III en RH, et professeur associé à l'Ecole de Management Educatis (Suisse), Expert ISO 26000, Evaluateur AFAQ 26000.
isabelle.r.cadet@wanadoo.fr

Les ressources humaines sont constituées de l'ensemble des personnes qui contribuent au fonctionnement d'une entité juridique à but lucratif ou non lucratif, œuvrant vers un objectif, des projets communs. Les Ressources Humaines (ou RH) constituent la première et indispensable richesse de l'entreprise.
Une étude de l'Observatoire de la Vie au travail (OVAT)[57] réalisée en 2013 indique que l'environnement de travail des salariés français ne cesse de se dégrader. Plus de la moitié des salariés interrogés lors de cette enquête évaluent défavorablement le climat social de leur entreprise et sont mécontents de la gouvernance sociale conduite.
Les principaux sujets d'actualité induits par le contexte socio-économique et, par conséquent, par les pouvoirs publics concernent la prévention des risques psycho-sociaux, l'emploi des seniors, l'égalité entre les hommes et les femmes, la gestion de l'emploi en temps de crise et la précarisation de celui-ci. Ces thèmes constituent de véritables enjeux sociaux qui engagent concrètement la responsabilité sociale des entreprises.
Ne pas prendre en compte ces enjeux dans la fonction RH serait presque de la non-assistance à « ressource en danger ». Les entreprises ont tout intérêt à mettre en place une gestion responsable de leurs ressources humaines car celle-ci est source de performance. En effet, l'amélioration des conditions de travail constitue un levier de motivation des salariés et permet une plus grande adhésion de leur part au projet collectif porté par l'entreprise. La construction d'une cogestion des carrières des salariés qui intègre davantage ceux-ci dans les décisions de développement professionnel permet entre autres bénéfices de retenir et d'attirer des talents et d'accroître la mobilité des compétences au sein de l'organisation (Cerdin et Deltendre, 2012, p. 316-317). Cette gestion responsable a pour bénéfice également de permettre une fidélisation des salariés et une meilleure gestion des talents à l'heure où le patrimoine des entreprises est, de plus en plus, composé d'éléments immatériels. Enfin, les entreprises sont de plus en plus amenées à être des acteurs citoyens de leur environnement et les démarches volontaires initiées par les entreprises de prise en compte de leur responsabilité sociétale sont devenues incontournables en termes d'image et de positionnement sur le marché économique. Les Ressources Humaines ont alors un rôle clef, puisque ces démarches ne peuvent

[57] http://blog.ovat.fr/resultats/ovat-2013.pdf

se réaliser sans intégrer les salariés et sans les impliquer puisqu'ils auront un rôle fondamental notamment en matière de respect de l'environnement (limitation et tri des déchets, actions en faveur du covoiturage …).
Ainsi, les enjeux du développement durable, et particulièrement la responsabilité sociale, font partie intrinsèque de la fonction RH. Cependant, beaucoup d'entreprises s'en sont éloigné dans le souci prioritaire d'optimiser les profits en oubliant l'importance des ressources humaines qui y contribuent.
Or, les crises financières et économiques récentes que nous traversons sont des crises avant tout sociales (Séverino et Ray, 2011). Les difficultés d'adoption d'une remédiation globale au niveau mondial se traduisent par une prolifération de normes où la raison se perd. Soumis à de véritables injonctions paradoxales, les dirigeants d'entreprises se retrouvent alors « en situation d'infraction potentielle permanente » (Savall et Zardet, 2005, p.1) ou, à tout le moins avec « un surcroît de contraintes et d'incertitudes pour la décision » (Zardet et Bonnet, 2010, p. 26).
Nous retiendrons donc la définition suivante de l'audit social qui couvre différents champs de la responsabilité, au-delà de la responsabilité juridique, de la protection de l'hygiène et la sécurité, avec une visée sociétale large : « analyser les pratiques de Gestion des Ressources Humaines en intégrant les problématiques de Responsabilité Sociale des Entreprises » (Imbert, 1997, p.182).

C'est cette complexité liée à une volonté d'intégrer différentes questions centrales de la responsabilité sociétale comme objet de l'audit social qui motive le choix de cet article. Si l'inclusion se révèle, notamment dans les pratiques de *reporting,* être superficielle et marginale, l'intégration vise une véritable contribution au développement durable. Nous avons cherché à vérifier cette hypothèse.

La recherche des outils, en la matière, a orienté notre étude naturellement sur la Norme ISO 26000 et plus précisément pour l'étudier comme vecteur d'une RH intégrative et pas uniquement inclusive. Dans ce cadre théorique, il est donc pertinent de se demander si les lignes directrices de l'ISO 26000 qui placent le dialogue avec les parties prenantes au cœur du système de gouvernance dans la perspective d'optimisation de la contribution de l'organisation au développement durable et offrent un ordonnancement matriciel entièrement axé sur les droits de l'Homme peuvent constituer un moyen de passer d'une gestion inclusive des ressources humaines par des entreprises soumises à des injonctions contradictoires à une gestion intégrée et responsable des relations humaines dans l'entreprise.

1. D'une gestion inclusive des RH par des entreprises soumises à des injonctions contradictoires…

L'observation des pratiques dans les entreprises permet d'affirmer que, de manière réactive ou proactive, un certain nombre de mesures sont prises pour inclure une dimension sociale voire sociétale dans la gestion des ressources humaines. Toutefois, l'enchevêtrement des normes et les conflits d'intérêts conduisent le plus souvent à un *dumping* social et la relégation de la gestion des RH au second plan par rapport à la maximisation des profits.

1.1 L'enchevêtrement des normes et la tentation du dumping social (environnement externe)

Il peut paraître surprenant de s'intéresser à la gestion responsable des ressources humaines dans notre pays car le système juridique français prévoit des règles

protectrices pour le salarié. La finalité du droit du travail est ainsi une finalité protectrice du salarié. En effet, le droit du travail encadre la relation de travail mais il contient également des règles visant à assurer le respect du salarié par son employeur et ses collègues. Ces règles ont plusieurs objectifs : assurer les droits et libertés du salarié dans l'entreprise, lutter contre les discriminations et le harcèlement et protéger la santé du salarié.

Les entreprises évoluent toutefois dans un contexte international et elles sont soumises à des normes du commerce international et des normes sociales internes, en complète opposition. Les coûts salariaux français qui pèsent considérablement sur le coût de revient de ses articles permettent difficilement de lutter contre la course effrénée des donneurs d'ordres européens vers les pays où la main d'œuvre est bon marché. L'Organisation Mondiale du Commerce privilégie un cadre juridique permettant une libre circulation des échanges et ne reconnaissait pas les conventions de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) qui fixent des normes minimales sociales permettant de protéger les salariés.
Les entreprises bénéficient ainsi de l'absence d'un réel droit international et dans un contexte de mondialisation des échanges vont profiter de la diversité des législations pour choisir les normes les moins contraignantes pour leur activité afin d'accroître leur performance économique. Ce *forum shopping* de la règlementation la plus favorable à leur activité qui est qualifié de *dumping* ne concerne pas uniquement les aspects sociaux mais également ceux environnementaux ou fiscaux.

L'entreprise transnationale peut ainsi s'autoproclamer législateur sur son espace. Cette pratique conduit à une instrumentalisation et à une marchandisation du droit (Dubrion et Mazuyer, 2013) et au développement du phénomène de *« pick and choose »* (Daugareilh, 2007) ou de *« self-service normatif »* (Supiot, 2004) qui autorise les entreprises à choisir à quelles obligations elles veulent bien souscrire. Les entreprises peuvent donc s'implanter dans des Etats ayant une règlementation sociale moins protectrice du salarié et ainsi faire du « dumping social » en profitant de la situation économique d'Etats qui n'ont d'autres moyens que d'exporter à bas coûts pour survivre.

L'entreprise, lorsqu'elle le peut, fera alors le choix de la règlementation applicable à ses salariés en fonction de la magnitude des risques encourus : risques exogènes liés à la mondialisation (risques environnementaux, sociaux, humains, « réputationnels »…) ou endogènes (risques de gouvernance, de fraude, de criminalité économique, d'infractions aux règles de la concurrence…).
La gestion des RH reste alors en surface dans l'unique but d'éviter des contentieux ou une mauvaise image de l'entreprise : la gestion des ressources humaines a pris le pas sur la fonction de responsable du personnel. Il s'agit le plus souvent d'inclure des démarches, des clauses, des mesures ponctuelles sans stratégie globale symbolisant une fonction responsable au sein de la gestion d'une entreprise. Dans ce cadre non intégré, ou non intégratif, l'inclusion opère comme dans un corps étranger avec toutes les résistances et les risques de rejet. Il y a osmose et non symbiose : le mélange n'est pas homogène. Cela se traduit notamment par un périmètre volontairement réduit pour les données sociales et dissocié des données financières, quand bien même le Grenelle II exige un *reporting* intégré entre les informations extra financières (IEF) et les informations financières, pour les entreprises atteignant certains seuils. L'intégration se mue en absorption par ces

dernières et leur profit quasi exclusivement. L'*accountability* est le devoir de rendre des comptes. Il en résulte que : ne compte que ce qui se compte…

Seuils à partir desquels certaines sociétés sont soumises à la vérification	**Attestation par l'OTI de présence des IEF dans le rapport de gestion intégré**	**Avis sur les IEF par l'OTI**
Sociétés non cotées CA ou bilan > 100 millions d'Euros et nombre de salariés > 500	Exercice ouvert après le 31/12/2013	Exercice clos au 31/12/2016
Sociétés non cotées CA ou bilan > 400 millions d'Euros et nombre de salariés > 2000	Exercice ouvert après le 31/12/2012	Exercice clos au 31/12/2016
Sociétés non cotées CA ou bilan > 1 milliard d'Euros et nombre de salariés > 5000	Exercice ouvert après le 31/12/2011	Exercice clos au 31/12/2016
Sociétés cotées	Exercice ouvert après le 31/12/2011	Exercice ouvert après le 31/12/2011

Vérification des (IEF) informations extra financières par un (OTI) organisme tiers indépendant (Articles L.225-102-1, R225-105-2 et A.225-1 à 4 du Code de commerce58)

Or, il est difficile de compter des éléments aussi disparates. L'attestation est une pâle copie de la certification sans réelle mesure et appréciation de la spécificité des données extra financières. L'ensemble n'est pas non plus très cohérent parce que les intérêts des parties prenantes sont souvent contradictoires.

1.2 La diversité des intérêts des parties prenantes et la tentation de la maximisation des profits (environnement interne)

Le droit des sociétés régit de façon classique les relations à l'intérieur de l'entreprise et s'intéresse aux *shareholders* (actionnaires). Cet intérêt est dû à la notion de société en France qui est une construction juridique visant à satisfaire l'intention des associés : partager des bénéfices ou profiter de l'économie. On en conclut traditionnellement que la société, contrat conclu par les actionnaires, doit avoir pour objet la réalisation d'un bénéfice social dans le seul intérêt des créateurs (Schmidt, 1995, p. 361). Sur le strict terrain du droit, les articles 1832 et 1833 du Code civil conduisent à reconnaître la prééminence des intérêts des associés. Cette primauté s'impose car elle est de l'essence même des sociétés. L'objectif fondateur de celles-

[58] Loi n°2010 –1249 du 22 octobre 2010 dite Grenelle II et Loi n°2012 –387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives dite loi Warsmann
Décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (JOEF 26 avril 2012)
Arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission (JORF n°0136 du 14 juin 2013)

ci est en premier lieu mercantile et vise à valoriser l'ensemble de leurs ressources qu'elles soient matérielles ou humaines.
Cette approche traditionnelle qui « pèche par un excès d'absolutisme en ne se souciant que de la propriété et des intérêts de ceux qui acceptent de financer l'économie. » (Lapeyre, 2004, p. 2) est pourtant légitimée par les règles de prise des décisions au sein des sociétés commerciales.
Ce primat accordé à la valeur actionnarial est source de conflits entre employeurs et salariés qui sont très souvent gérés dans les grandes entreprises par les directions des ressources humaines. Celles-ci sont en effet constamment prises en tension entre, d'un côté, les attentes des directions générales et, de l'autre, celles des salariés, et elles doivent mettre en œuvre des dispositifs cherchant à limiter ces tensions. Dans cette optique, il est souvent considéré que les directions d'entreprise cherchent d'abord à limiter leurs coûts et à améliorer les niveaux de productivité alors que les salariés attendent généralement de leur part des emplois stables, bien rémunérés et des conditions de travail améliorées (Dubrion et Mazuyer, 2013). Le salarié est rarement une priorité s'agissant de la stratégie des entreprises et en particulier s'agissant de celles transnationales soumises à une tentation de relocaliser des activités pour profiter de normes moins contraignantes.
Les actions des entreprises peuvent ainsi avoir un impact sur leurs salariés mais également sur d'autres acteurs qui peuvent souffrir des conséquences de leur activité. Il est alors naturel que les entreprises ne peuvent être au seul service des actionnaires qui en détiennent le capital, les États sont donc intervenus afin de renforcer la bonne gouvernance des entreprises et notamment la place des parties-prenantes. Il s'agissait de permettre aux ayants droit et partenaires d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci. Le concept de gouvernance d'entreprise permet ainsi de prendre en compte les intérêts d'autres parties prenantes dénommées *stakeholders*. Cette expression *stakeholders* désigne tout acteur externe ou interne à l'entreprise et concerné par son bon fonctionnement. Cette reconnaissance de ces divers intérêts catégoriels autorise une nouvelle définition de l'intérêt de l'entreprise par leur conjugaison. L'entreprise se doit de respecter un bien commun qui dépasse le seul périmètre des différentes contraintes légales. Or, la multiplicité des acteurs et des risques conduit à brouiller, en l'absence d'une consécration légale clarifiée, les stratégies des entreprises.
Le caractère démocratique du fonctionnement de l'entreprise recouvre dans les faits une multitude d'objectifs, intégrant des dimensions financières, éthiques, sociales… qui vont toutes soulever la question de la prise en compte des différentes parties prenantes. La première préoccupation de l'entreprise sera alors d'identifier ces parties prenantes ; puis, il s'agira pour elle de mettre en place des instances de dialogue et de concertation avec celles-ci. Car si les impératifs de bonne gouvernance s'appliquent à toutes les entreprises, en revanche les pratiques de cette gouvernance devront être adaptées en fonction de la taille, de la nature et de l'objet de l'organisation. Les structures de gouvernement sont alors définies « par la nature des incitations qu'elles incorporent et auxquelles les dirigeants répondent » (Enjolras, 2005, p. 64). L'implication des parties prenantes est d'ailleurs autant préconisé au niveau international (la norme AA1000 ainsi que le référentiel de la *Global Reporting Initiative* (GRI) soulignent la nécessité d'impliquer les parties prenantes, quant à ISO 26000 elle en fait l'une des deux pratiques fondamentales de la responsabilité sociale) qu'au niveau national (la loi Grenelle 2 prévoit un dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes, ce dialogue est d'ailleurs considéré comme

étant indispensable par l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises - ORSE).
La principale difficulté à laquelle l'entreprise va être confrontée lors de sa démarche d'identification des parties prenantes est le manque de définition juridique de cette notion.
Plusieurs définitions des parties prenantes existent, parmi celles-ci la Global Reporting Initiative (GRI) propose de les définir comme les « entités ou personnes sur lesquelles les activités, les produits et/ou services de l'organisation peuvent avoir un impact significatif et dont les actions sont susceptibles d'influencer la capacité de l'organisation à mettre en œuvre, avec succès, ses stratégies et à atteindre ses objectifs » (Lignes directrices G3). La faible portée juridique de cette notion de parties prenantes impose donc une démarche pragmatique d'observation des entreprises et de leur environnement afin d'identifier leurs parties prenantes. Cette notion est donc de faible portée juridique (François, 2012, p. 607), Cette notion présente donc un caractère flou, elle peut aussi bien faire l'objet d'interprétations extensives ou restrictives selon l'intérêt propre des personnes qui la manieront (c'est ce qui justifie que la loi Grenelle 2 du 22 octobre 2010 n'ait pas retenu la possibilité pour les parties prenantes de présenter leur avis sur les démarches de responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises).
L'entreprise doit gérer les intérêts des parties prenantes en intégrant ceux-ci lors de la prise de décision. Il n'est toutefois pas possible de traiter sur un strict pied d'équivalence les intérêts des parties prenantes. Seule une hiérarchisation de ces intérêts permettra leur prise en compte opérationnelle. L'une des priorités d'une gestion satisfaisante consistera alors dans le classement stratégique de ces intérêts. C'est la légitimité de ce classement qui va devenir une valeur clé de l'entreprise. Face aux contraintes institutionnelles, sociologiques, environnementales, les entreprises vont adopter des comportements différents de mise en conformité totale ou partielle, d'évitement ou encore de manipulation.
La règlementation permet alors de protéger les intérêts de ces parties-prenantes qui ne bénéficient pas de la protection naturelle des actionnaires (qui leur est conférée par leur qualité de propriétaires de l'entreprise). Les droits des salariés résultent aussi bien des dispositions du droit des sociétés, que du droit du travail ou de celui des entreprises en difficulté. Ces droits passent de la reconnaissance d'un droit à l'information à l'expression d'un droit à participer aux bénéfices de l'entreprise, en intégrant le droit à demander une expertise de gestion ou à déclencher une procédure d'alerte. L'entreprise doit ainsi au minimum se conformer à la réglementation.
Elle pourra toutefois renforcer volontairement le caractère démocratique de leur gouvernance en associant les salariés aux décisions prises. Elle pourra également développer des normes ambitieuses dans la formation, les conditions de travail ou les relations entre la direction et le personnel. Il n'existe à l'heure actuelle pas de « norme » définissant de façon universelle la gestion des RH. Une normalisation internationale est en marche avec le projet ISO TC 260[59]. Le sujet est toutefois complexe car « les situations des entreprises, leur taille, leur localisation, leur environnement culturel et législatif, sont très diverses et il est difficile, voire dangereux, d'imaginer des modèles transférables en copier-coller » (Meignant, 2012, p. 104). ISO 26000, norme souple mais structurée, peut ainsi servir de référentiel

[59]http://www.iso.org/iso/fr/home/standards_development/list_of_iso_technical_committees/iso_technical_committee.htm?commid=628737

unique pour structurer ces initiatives au travers d'une démarche globale de gestion intégrée et responsable des RH.

2. A une gestion intégrée et responsable des relations humaines par la mise en œuvre de la Norme ISO 26000

Dans une conception scientiste, l'homme n'était qu'un instrument, une marchandise comme une autre, une « ressource » (Supiot, 2005, Cadet, 2014a). Dans une vision globale de responsabilité sociétale de l'entreprise, la relation humaine est intégrée. Les lignes directrices de l'ISO 26000 représentent une norme holistique très féconde pour définir le contenu de cette responsabilité et la mise en œuvre de celle-ci par le dialogue avec les parties prenantes dans une logique d'intégration par la gouvernance en amont, la sphère d'influence en aval et de manière transversale l'application de sept principes d'action couplés avec sept questions centrales. Les droits de l'Homme constituent l'axe majeur de la démarche interne et externe.

2.1 Une gestion responsable des relations humaines par une prise en compte de l'environnement externe de l'entreprise (droits de l'Homme, éducation des consommateurs…)

La Norme ISO 26000 fixe un nouveau cadre normatif commun à toute forme d'organisation à la fois souple mais très structuré qui formalise des objectifs à atteindre de responsabilité sociétale. Par nature, ce référentiel est universel, fondé sur les conventions OIT, les déclarations des droits de l'Homme et les principes directeurs de l'OCDE. Les relations humaines font l'objet de « normes de comportement » dans sept domaines :

- la gouvernance de l'organisation, à la fois question centrale et pilier,
- les Droits de l'Homme à la fois question centrale et principe d'action
- les relations et conditions de travail, les relations humaines devenant la pierre angulaire du droit du travail
- l'environnement, cœur du développement durable
- la loyauté des pratiques comme objet de responsabilité en lien avec le comportement éthique
- les questions relatives aux consommateurs, et aux clients de manière large dès lors que le commerce s'exerce en B to B,
- les communautés et le développement local faisant ainsi coïncider les perspectives à long terme de la responsabilité sociétale avec celles du développement durable.

De la gouvernance qui structure, hiérarchise et organise le dialogue avec les parties prenantes jusqu'aux questions relatives aux communautés et au développement local, toutes les questions centrales sont fondées sur la relation humaine et la pratique du dialogue entre parties prenantes : c'est ce lien qui permet l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble des organisations, quelle que soit leur dimension, leur nature, leur objet ou leur localisation.

La relation humaine est fondée sur l'autre, son territoire, ses besoins. Il s'agit véritablement d'une nouvelle forme de gouvernance transversale et intégrée, pas seulement d'inclure une réflexion managériale avec prise en considération des ressources humaines. La posture est différente, élargie, au profit d'une responsabilité collective. L'écologie des RH ou la GRH verte ne fait plus figure d'hydre.

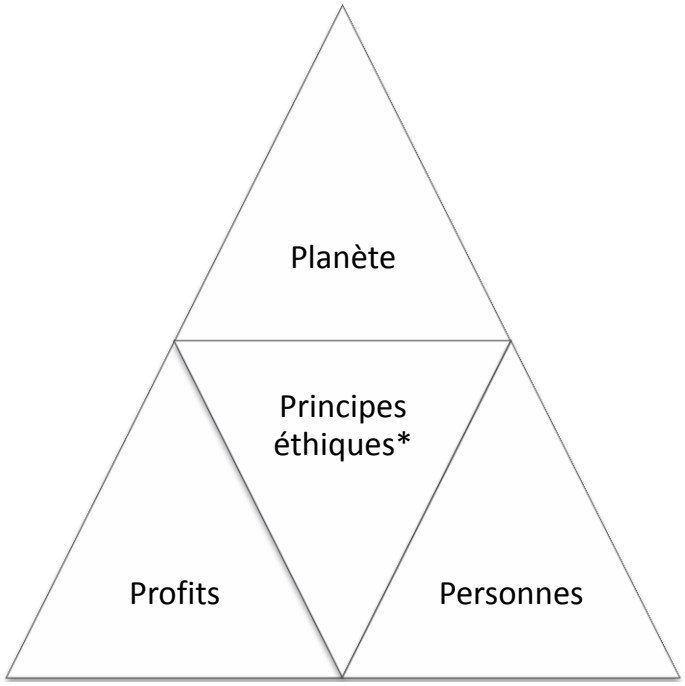
La perspective est organisationnelle. Dans la chaine de valeurs, toute relation humaine est prise en compte. C'est l'innovation de la sphère d'influence. Le système se construit par l'interaction entre les acteurs, la construction d'un lien social, une régulation par l'intelligence collective au-delà de la loi.

Le développement des pratiques de RSE peut être considéré comme une avancée pour les salariés des pays au sein desquels la législation sociale est inexistante ou très peu développée. À défaut de disposer de règles de *hard law* les protégeant *a minima*, ces salariés peuvent bénéficier de celles instaurées volontairement par des entreprises cherchant à réaliser une gestion plus responsable de leurs salariés. Les fournisseurs et les sous-traitants peuvent revendiquer des droits équivalents au titre de nouvelles responsabilités. C'est la mise en place d'une nouvelle forme de justice organisationnelle (Gouiran, 2011).
« Cette logique intégrative de la sphère d'influence est révolutionnaire car l'entreprise n'est plus responsable *devant* ses parties prenantes : en tant qu'organisation institutionnalisée, elle devient en partie responsable *de* ses parties prenantes et même *de* l'Etat dans lequel elle s'implante... » (Cadet, 2014b). Il ne s'agit plus seulement de ressources humaines mais de relations humaines.

2.2 Une gestion responsable des relations humaines par une prise en compte de l'environnement interne de l'entreprise (démarche fondée sur un comportement éthique et les droits de l'Homme)

La définition de la responsabilité sociétale comporte le mot « éthique ». Le « comportement éthique » est même l'un des piliers, puisqu'il figure parmi les sept principes d'action. Paradoxalement, dans le lexique, le terme « éthique » est escamoté au profit d'une définition plus pragmatique du « comportement éthique », en cohérence avec « les normes internationales de comportement ». « Au substantif, les rédacteurs ont préféré l'épithète » (Cadet, 2013, p.33).

La Norme ISO 26000 inclut effectivement dans le comportement éthique les « normes internationales de comportement » (Droits de l'Homme, 8 Conventions OIT…) Mieux ! Dans cette norme, les droits fondamentaux du travail se fondent dans la nomenclature des droits de l'Homme.



*La Norme ISO 26000 inclut dans le comportement éthique les droits de l'Homme, les droits fondamentaux du travail, la Déclaration de Rio et des normes ISO du système de management (« normes internationales de comportement »).

Schéma extrait de l'article « Norme éthique et éthique de la norme ? Le dilemme de la Norme ISO 26000 » (Cadet, 2013)

A travers la Norme et la normalisation en général, la cible devient l'être humain, la personne humaine qui se construit en tant que sujet de droit (s), notamment dans les relations de travail. Les branches du droit, les systèmes de normes convergent. Le « social » (droit du travail et protection sociale) rejoint ainsi le « sociétal » (intégration dans la société civile et le développement ce celle-ci, localement ou globalement). Ce dernier néologisme permet à la fois le consensus sur le terme social en anglais qui ne signifiait pas la même chose. La vision stricte de la gestion des ressources humaines s'est élargie à la gestion responsable de la relation humaine dans les entreprises (en tant qu'unité de production et lieu d'exécution d'une action (Gouiran, 2011, p.4). La frontière entre le droit social et les droits de l'Homme est volontairement devenue poreuse : l'intégration s'effectue par capillarité. Une GRH

socialement responsable devient une gestion sociétalement responsable. Dans cette conception élargie de la gestion des relations humaines, les achats responsables, par exemple, sont une question de GRH avant d'être une question commerciale ! La dimension est commune avec la démarche ISO 26000, permettant de résoudre la complexité des situations dans l'interrelation (Provost Vanhecke et Sibille, 2013). C'est une nouvelle posture, « un regard à 360° » (Coullet-Demaizière, 2012, p.29), une nouvelle forme de responsabilité.
Un véritable devoir de vigilance s'impose aux entreprises : si elles n'ont pas comme les Etats un devoir de protéger les droits de l'Homme, elles doivent au moins prévenir toute atteinte aux droits de l'Homme selon les préconisations de John Ruggie[60]. La gestion sociale intégrée des ressources humaines dépasse le cadre strict du droit du travail et des conventions OIT. Les droits de l'Homme sont devenus « le 4ème pilier de la RSE » (Doucin, 2011)[61].

La France, dans la lignée des textes adoptés au Royaume-Uni, en Suisse, en Italie, en Espagne, au Canada et aux Etats-Unis, quant à elle vient, de proposer d'inscrire dans son droit, civil et pénal, un devoir de vigilance pour les personnes morales et tout type de sociétés dans leurs relations commerciales et économiques afin de prescrire par anticipation les remèdes en cas de dommages aux tiers (n°1524) le 6 novembre 2013. Il s'agit bien de lutter contre un « *dumping* sur les droits humains » au même titre qu'existe un dumping social (proposition de loi, p.9). Il s'agirait de créer une présomption de responsabilité (article 1386-19 du Code civil) : « est présumée responsable la personne morale , qui dans le cadre de ses activités, de celles de ses filiales ou de celles de ses sous-traitants, ne démontre pas avoir pris toutes les mesures nécessaires et raisonnablement en son pouvoir en vue de prévenir ou d'empêcher la survenance d'un dommage ou d'un risque certain de dommage notamment sanitaire, environnemental, ou constitutif d'une atteinte aux droits fondamentaux et don elle ne pouvait ignorer préalablement la gravité ». A l'obligation de sécurité et de prudence déjà exigée dans le cadre de la loi s'agissant des délits non intentionnels, serait ajoutée une obligation de vigilance (article 121-3 du Code pénal). Ces modifications de la loi sont introduites sous l'angle de la gestion des risques et comme un principe d'intérêt général. L'influence de la Norme ISO 26000 dans cette proposition de loi est manifeste, quoiqu'étant une norme volontaire, d'origine privée.

Dans la *Global Reporting Initiative* (Version 4, 2013), les Droits de l'Homme sont rangés comme sous-catégorie dans la catégorie sociale. Ils sont donc parties intégrantes de la gestion des RH. Nulle entreprise ne peut mettre en œuvre sa responsabilité sociétale sans protéger les droits de l'Homme et en rendre compte.

---

[60] Rapport des Nations unies, Assemblée générale, Conseil des droits de l'Homme, par le représentant spécial du secrétariat général chargé de la question des droits de l'Homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, A/HRC/11/13 du 22 avril 2009, GE.09-12889 (F), 090709, 310809, sur la Promotion et protection de tous les droits de l'Homme, civils, politiques, économiques, sociaux et culturels, y compris le droit au développement ; Les entreprises et les droits de l'Homme : vers une traduction opérationnelle du cadre «protéger, respecter et réparer», disponible sur : http://198.170.85.29/Rapport-Ruggie-Conseil-Droits-de- lHomme-22-avr-2009.pdf

[61] Doucin M. (4 juillet 2011), "Quel est l'impact à prévoir des "Principes directeurs du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies sur les droits de l'Homme et les entreprises" adoptés le 17 juin 2011", Intervention à l'Assemblée générale de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises)

Conclusion

L'ISO 26000 est véritablement une norme d'exception (Schömann, 2012) qui remet les principes éthiques donc l'Homme au cœur du jugement de valeurs dans les prises de décisions managériales. Son déploiement à la hauteur de certains enjeux internationaux rencontrés par nos entreprises françaises en témoigne. Toute forme de responsabilisation sans conformisme ni déviance est autorisée. Mais cette norme internationale est d'application volontaire, et son respect n'est pas contrôlé par un tiers, faute de certification. C'est sa plus grande limite. La mise en œuvre de cette norme et sa réussite est également liée à un contexte organisationnel interne. L'implication des salariés et leur perception de la démarche qu'initieraient des entreprises qui souhaitent déployer la Norme ISO 26000 est primordiale car ils se situent à la source de l'action RSE et peuvent également en bénéficier (Igalens et Tahri, 2012, p. 3-19). L'employeur doit donc étudier les impacts potentiels du déploiement d'ISO 26000 sur le système organisationnel de l'entreprise afin d'évaluer les conséquences humaines du changement (Frimousse et Foudad, 2012, p. 368). L'implémentation qui va ensuite s'appuyer sur les 7 questions centrales de l'ISO 26000 doit se faire au moyen d'un dialogue avec les salariés qui va permettre une coresponsabilité des deux acteurs principaux, le salarié et l'entreprise (Cerdin et Deltendre, 2012, p. 309). Les salariés deviennent donc de réels acteurs du changement plutôt que de simples rouages passifs (Frimousse et Foudad, 2012, p. 368). La fonction RH va alors se trouver au cœur de la transformation de l'entreprise qui « ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés de l'entreprise et l'activation de tous les leviers de GRH et s'appuie sur un recours accru aux audits sociaux élargis à toutes les dimensions de la responsabilité sociétale » (Peretti, 2012, p. 22). Tout ce qui concerne les hommes dans l'entreprise va s'inscrire de plus en plus dans les champs de la responsabilité sociétale. La Norme ISO 26000, par l'axiologie des droits de l'Homme imposée, promeut mieux qu'aucune autre norme, privée ou publique, le respect de la relation humaine en entreprise, devenue la « *hard law* de la *soft law* » que constitue la RSE (Doucin, 2011, Cadet, 2014b). Une véritable gouvernance au nom des droits de l'Homme et pour la promotion des droits de l'Homme permet de fonder une fonction RH socialement voire sociétalement responsable. Cette « gouvernance humaine » est cœur des travaux actuels de l'ISO sur les ressources humaines couplées à la responsabilité sociétale.

Bibliographie

BRANELLEC, G. (2011). « L'entreprise, un projet collectif de plus en plus mis au service de la collectivité, » *Revue Humanisme et Entreprises*, n° 304, p. 13-24.
CADET I. (2014a). « La mesure du capital humain : comment évaluer un oxymore ? Du risque épistémologique à l'idéologie de la certification », Revue Question(s) de Management, n°5 (à paraître)
CADET I. (2014b), « Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), responsabilités éthiques et utopies, les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations », Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM Paris.
CADET I. (2013). « Norme éthique ou éthique de la norme ? Le dilemme de la Norme ISO 26000 », (im) Pertinences, Revue de l'Académie de l'Ethique, n°2, Hiver 2012-2013, p.31-55
CERDIN J-L. ET DELTENRE S. (2012). « Employabilité responsable : de la cogestion des carrières à la performance RSE », in J-M. Peretti (dir.), *Encyclopédie*

de l'audit social et de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Editions EMS, p. 309-318.
COULLET-DEMAIZIERE C. (2012). *ISO 26000 en action, Résultats et retours d'expérience*, AFNOR Editions, 252p.
Delmas-Marty M. (2006). *Le pluralisme ordonné et les interactions entre ensembles juridiques*, Dalloz.
DUBRION B. ET MAZUYER E. (2013). « Droit du travail et pratiques du management Interdépendance, domination, contournement ou complémentarité ? », *Semaine sociale Lamy*, 1576.
DAUGAREILH I. (2007). « Les limites de l'autorégulation de la RSE par les entreprises transnationales », Conference on corporate social responsibility, *« CSR at the global level : what role for EU ? »*, Bruxelles.
ENJOLRAS B. (2005). « Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », *Recma*, p. 56-69.
FRANÇOIS B. (2012). « Reporting RSE : Commentaire du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 », *Revue des sociétés*, p. 607.
FRIMOUSSE S. et FOUDAD Y. (2012). « Perception de RSE, ISO 26000, climat émotionnel et implication : le cas d'une PME algérienne », in J-M. Peretti (dir.), *Encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.* Editions EMS, p. 365-371.
GOUIRAN M. (2011). *Responsabilité sociétale & ressources humaines*, AFNOR éditions
GROUX G. (1999). « L'entreprise : conflits et régulation(s) », *Droit et société* 41, p. 33-45.
IGALENS J. et TAHRI N. (2012). « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°83, p. 3-19.
IMBERT J. (1997). Les tableaux de bord RH, Eyrolles
JESTAZ P. (2005), *Les sources du droit,* Dalloz, Paris, 158 p.
LAPEYRE C. (2004). « La nature de la société depuis la loi sur les nouvelles régulations économiques », Bulletin Joly Sociétés, p.2.
MEIGNANT A. (2012). « Méthodologie de l'audit du management des ressources humaines : référentiels normatifs et bonnes pratiques », in J-M. Peretti (dir.), *Encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.* Editions EMS, p. 98-120.
PESQUEUX Y. (2010). « Bazar des normes et souveraineté », après-propos 2, in D. BESSIRE, L. CAPPELLETTI et B. PIGE (dir.), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
PERETTI J-M. (2012). « 1982-2012 : de l'audit social à l'audit de la responsabilité sociétale », in J-M. Peretti (dir.), *Encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.* Editions EMS, p. 18-23.
PIASTRA R. (2006). « Trop de loi en France … », Dalloz, n° 16, p. 1060.
PROVOST VANHECKE E. et SIBILLE F. (2013), *Oser manager ISO 26000 ! Pour manager humain*, AFNOR Editions
SAVALL H. et ZARDET V. (2005). Tétra normalisation, défis et dynamiques, Economica
SCHMIDT D. (1995). « De l'intérêt social », JCP éd. E, I, p. 361.
SCHÖMANN I. (2012). « ISO 26000 : Le nouveau visage de la responsabilité sociale des entreprises? » *ETUI Policy Brief Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe*, (n°1) http://www.ilo.org/public/libdoc/nonigo/2012/470265.pdf

SEVERINO J.-M. et RAY O, (2011). *Le grand basculement, la question sociale à l'échelle mondiale*, O. Jacob
SUPIOT A. (2004). « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », in *Études offertes à Jean Pélissier. Analyse juridique et valeurs en droit social*, Paris, Dalloz, p. 541-558.
ZARDET V. et BONNET M. (2010). « Intensification actuelle de la Tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes », in D. Bessire, L. Cappelletti et B. Pigé (dir.), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.

CONDUCTING A DIVERSITY POLICY AS A SPONSORED ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS

Maria Giuseppina BRUNA
ATER (Temporary Lecturer and Research Assistant) in Management Sciences, at University Paris-Est-Créteil (UFR AIE)
Lecturer at the French National High-School for Public Administration (ENA)
PhD Fellow, "Management & Diversity Chair" of the Dauphine Foundation
maria-giuseppina.bruna@dauphine.fr

Introduction

Conducting a diversity policy requires a strategic commitment as well as a social and organizational dynamics to support and encourage renewal of the company discourses, HR and managerial norms, programs and processes and, if applicable, practices. Thus, it cannot be reduced to a quite disorganized accumulation of punctual, sporadic, superficial or exclusively communicative and-formative initiatives. In fact, the elaboration and implementation of such a policy can participate in a strategic repositioning process of the organization and contribute to the reinforcement of its moral, pragmatic and cognitive legitimacy (Suchman, 1995; see also Barth, 2007; Bruna, 2012, 2013b).

According to that, the implementation of a diversity policy can be analyzed as an organizational change process (Cornet & Warland, 2008), overtaking the laterality of ad-hocratic initiatives to embrace a transformative movement, based on a strategic, systemic, transversal and durable dynamics.

Crossing a scientific literature review with qualitative data collected during an exploratory research (interviews, conversations, participative observation, observing participation), the present paper addresses the implementation of a diversity policy as an organizational change process (Bruna, 2013a,b,c).

In the first section, the paper proposes cartography of the principal stakeholders concerned (and/or involved) in the implementation of a diversity policy and addresses the play-roles of a plurality of implicated actors, with divergent interests and differentiated and changing-with-time strategies. Nevertheless, as the State cannot be transformed through a mere administrative act, only (Crozier, 1979), the deployment of a diversity policy (that pretends to transform the organization's discourses, norms, programs and managerial practices) cannot be imposed with a unilateral decision of the hierarchy (chairman and top-managers). Accordingly, the present paper addresses the socio-organizational system and the actor's play-roles in which is embedded the implementation of a diversity policy.

Following a strategic, polyphonic and dynamic perspective, this article mobilizes, in a second time, the interpretative paradigm of the *sponsored organizational change process* (Bruna, 2013c) in order to decrypt the phenomenology of diversity policy elaboration and implementation. This model refers to the *creator process* ideal-type, defined by Alter (2005), and is enriched by several sociological and managerial theories (Crozier & Friedberg, 1977; Lazega, 1994; Reynaud, 1997; Babeau & Chanlat, 2008, 2011; Lazega & *al.*, 2008; Pichault, 2009; Autissier et *al*., 2012; Bruna, 2013c).

The present paper is founded on a rich exploratory empirical research, based on a corpus of 35 interviews and several complementary informal conversations, with 35 key-actors involved in the elaboration, the driving and the implementation of diversity policies in several French public and private organizations (such as HR Directors and

Mangers, Diversity Managers, Diversity Professional Experts and Advisors, Consultants…).

1. Conducting a diversity policy as an organizational change process: toward a dynamical and polyphonic analysis?

According to scientific literature (Barth, 2007; Bruna, 2013c; Bruna & Chanlat, 2014), conducting a diversity policy can contribute to the reinforcement of the *cognitive, moral and pragmatic legitimacy* of an organization (Suchman, 1995). First of all, the implementation of a diversity policy stimulates and supports the evolution of the company discursive production, in order to satisfy the cultural expectations of stakeholders (*cognitive legitimacy*). In addition, it can contribute to an increased objectivity and "neutralization" process concerning all the recruitment, career promotion and team management practices rules, programs and processes. This preventive dimension is completed by a more proactive aspect, based on the realization of positive actions aimed to restore the concrete conditions for equality (equity and equality of chances initiatives). Thus, the normative dimension of a diversity policy supports a legitimation process, acting both on the *moral* (conformation of organization rules and programs and, if it is possible, practices to the non-discrimination laws) and *pragmatic* sides (risk limitation, efficacy, efficiency research, company amelioration). The praxis-dimension depends on: (1) the realization of pro-diversity initiatives ("framed-practices"[62]), (2) the conformation of actors to "neutralized, objective and socially responsible" rules, programs and process ("prescribed practices") and, finally, (3) the local experimentation of autonomous pro-diversity initiatives ("emergent practices"). Committed to changing HR and managerial practices (Chanlat, 2000 ; Özbilgin & Tatli, 2008 ; Cornet & Warland, 2008 ; Peretti, 2007, 2012, 2013 ; Gond, 2013; Bruna, 2013a,b,c), it can increase the company *pragmatic legitimacy.*

According to that, the implementation of a diversity policy, seen as a "co-constructed change process" (Autissier and Moutot, 2003; Autissier and *al.*, 2012), needs the mobilization of both *symbolic* and *substantive management* (Ashforth & Gibbs, 1990; Ashforth & Johnson, 2001; Bruna, 2013c; Bruna & Chanlat, 2014)[63].

Nevertheless, the implementation of a *transformative* diversity policy is socially, organizationally and contextually embedded. It needs the articulation of a centralized strategic driving and a creative operational decentralization, able to encourage the adaptation of prescribed normative framework to the local context. In this aim, it is crucial to identify the principal stakeholders (Freeman & Moutchnik, 2013; Pesqueux & Bonnafous-Boucher, 2005, 2006; Freeman & *al.*, 2002) concerned by and involved

[62] According to our taxonomy, the "framed practices" are all practices inherent to the implementation of *ad hoc* pro-diversity initiatives. The "prescribed practices" describe all the managerial practices bordered by "neutralized and socially responsible" norms, programs and procedures. The "autonomous practices" are all diversity practices experimented at the ground-level without the frame of the global policy. These "autonomous practices" include a large number of initiatives developed by middle and low-street-level managers in order to handle "the diversity question".

[63] The pro-diversity symbolic management is based on a discursive production, going from the Board and the top-managers discursive commitment to the documentary and formative elaboration, from communication initiatives to diversity reporting. All these initiatives can contribute to the cognitive legitimacy of the organization. The pro-diversity substantive management is committed to renew programs, procedures and practices concerning HRM, carrier and team management. It can encourage morally and pragmatically legitimating the organization (Suchman, 1995).

in the implementation of a diversity policy as well as to cartography the principal key-actors engaged in diversity policy conducting.

According to the ORSE (2011, N°2:1), « a good implementation of practices aimed to prevent discriminations and promote diversity, in companies or professional branches, requires: the engagement of direction, the implication of all the actors. [Thus,] different actors can be involved [in diversity policy] according to the organization and its functioning mode, the firm culture, the financial and human resources [allocated to diversity policy], the addressed themes, the maturity of diversity policy, the employees' level of information on diversity, the social dialogue quality". Thus, a plurality of internal stakeholders, occupying different organizational and hierarchical positions, having divergent perceived duties and interests, and developing diversified and changing strategies, can be potentially involved in the implementation of a diversity policy, without neglecting the importance of external stakeholders (coming from political, administrative, professional, patronal, syndical, academic and associative fields).

According to Cornet & Warland (2008), Peretti (2012) and Chanlat & *al.* (2013), the implementation of a transformative diversity policies requires adoption of an internal partnership approach. Among the key-internal-stakeholders concerned and perhaps engaged in the deployment of a diversity policy, we mention: the firm governance committees (CEO, Chairmen or Chairwomen, Boards of Directors, Executive or Directors Committee…), the concerned functional directions (HR Management, Marketing and Communication Directions of the Group and its subsidiaries), the concerned operational directions (Financial, Purchase and Trade Directions, of the Group and its subsidiaries, subsidiaries General Directions), the Group's diversity team, the functional (sectorial and/or territorial) diversity referees, the managerial function (from top-management to middle and low-street managers), the trade unions, and, more broadly, all the employees.

In addition, conducting a diversity policy requires the establishment and the consolidation of cooperative relationships among a plurality of external stakeholders. They can contribute to the "strategic fabrication" and the implementation of the policy, defining the legal framework (State, European Commission, ILO…), presiding to the "professional normalization" of the diversity management field (professional and patronal associations and think thanks…), negotiating the policy concrete implementation framework (trade unions and, with less force, affinity networks…), sustaining its implementation (professional and patronal associations, consultants, think thanks and specialized associations, accredited fund collecting and distributing agencies, universities…) and evaluating its correlated practices and its socio-economic impact (public authorities, on-financial rating agencies, standardization agencies, universities and NGOs and independent evaluation associations). These stakeholders can bring a new and relevant eye on the policy and might contribute to its control and independent evaluation.

Actually, the deployment of a *transformative* diversity policy is embedded in a complex social and organizational dynamics, based on an interaction system in which are involved a plurality of stakeholders having divergent interests and opposite points-of-view. Thus, the mobilization of a socio-managerial prism, based on Strategic Analysis (Crozier & Friedberg, 1977) and Social Regulation Theory (Reynaud, 1997) and paying attention to the diversity of stakeholders and the polyphonic dimension of change (Pichault, 2009), can be particularly useful in order to understand the challenges and the socio-organizational processes inherent to the implementation of a diversity policy.

According to our empirical research, the principal actors' categories concerned and implicated in the diversity policy implementation are:

- The *sponsors* of the diversity policy : the chairmen and the top-management are the key-actors of the *endogeneisation* and the "managerialization" (Edelman *& al.*, 2001) of an exogenous constraint (anti-discrimination institutional duty) as well as of the "voluntary dressing of its legal obligation",
- The *diversity missionaries*: the diversity specialized team is in charge of the projection of a "discursive pro-diversity commitment" into an effective "diversity program" (set of organizational rules, programs and processes aimed to prevent discriminations and promote diversity),
- The *promoters* of diversity policy: the diversity specialized team and the functional (sectorial and/or territorial) diversity correspondents,'
- The fierce *opponents* of diversity policy: occupying several diversified organizational positions (from HR Direction to Communication, Marketing, Finance, Purchase and Trade Directions), the *opponents* are non a well-defined, fixed or "clearly identified" category, but more a conglomerate of actors struggling against the diversity policy for very heterogeneous, and quite precarious, reasons. They can be involved in passive slow-down or active blockage strategies[64],
- The *modal actors:* this large category gathers a multiplicity of actors having an unstable and moving perception, attitude and strategy regarding the diversity policy. The modal actors can, alternatively, simultaneously and/or successively, support or oppose the diversity policy implementation. The trade unions are classified in this category, because their strategic position and their (more or less cooperative) attitude through the diversity policy move during the process, according to the perception of their own duties and interests,
- The *technical or voluntary contributors*: they are the key-actors of the managerial learning and the operational deployment of the diversity policy.

Nevertheless, according to a strategic, polyphonic and process-oriented approach (Crozier & Friedberg, 1977; Alter, 2005; Pichault, 2009; Autissier *& al*., 2012), it is possible to analyze the launching of a diversity policy as an "organizational novelty" able to impact the discursive and normative patrimony of the firm and its operational practices. This is why, in the second section of the paper, we propose the model of the sponsored organizational change process (inspired by the Alter's (2005) *creative process* model) to investigate the socio-dynamics inherent to diversity policy conducting.

The implementation of a diversity policy depends, in fact, on a social dynamics, based on a complex system of interactions among a plurality of actors having divergent and contradictory strategies. It is, in addition, a potential source of organizational change, able to affect the strategic positioning of the firm as well as its discursive, normative, procedural and practical patrimony. The transformative dimension of a diversity policy is accountable for its embeddedness (or not) in a strategic, integrated, transversal, collective and durable dynamics.

[64] According to our empirical data, the organizational resistances dampening the diversity change are inducted by the fear of a potentially destabilizing evolution of "rules of game" (Reynaud, 1997), of an alteration of organizational equilibria, of a degradation of several stakeholders' position in the social system and of a loss of their organizational power. The diversity resistance to change is embedded in a social dynamics.

2. Phenomenology and actor's play in the conduction of a diversity policy as a dynamics for organizational change

Settling a diversity policy within an organisation is to satisfy a corpus of legal and regulation obligations - managed and translated into an organisational grammar - aimed at straggling against discriminations and promoting equality. This policy is to be an answer to the institutional injunction (legal, regulatory and political, as well) to put in gear organisational policies in the fields of discrimination prevention and promotion of equal rights, a strategic reaction to a bulk of external-origin constraints interpreted and endorsed by the direction. The launch of a diversity policy reports to an attempt to conforming to the cultural expectation of several stakeholders of the companies - internal and mainly external ones -. Eventually it shares - more or less tightly - a performance stimulation move, which relies upon the improvement of the hiring and the management processes as well as the conquest of novel customers' nests. The settling of a diversity policy in the companies combines, that way, the "managerized" (partial and selective) satisfaction of whatever is mandatory and the deployment of a good-will move (Klarsfeld & Delpuech, 2008).
But, endorsing the launch of a diversity policy as a *sponsored organisational process for change* forces accepting the diversity issues as a organisational novelty able to impact the
Obviously, at the time of globalisation, the companies are facing a continuously growing (even if insufficient and oriented) diversity in collaborators' profiles, were this ongoing process suffered or simply endorsed. In the meantime, the customers are even more segmenting and the environment turns-out more international (Chanlat & Dameron, 2009; Chanlat & *al.*, 2013). The team's diversity is not a novel phenomenon, burn from idle. It results from a continuous process underway for decades (Bruna, 2011). Accordingly organisations show-up more and more trans-national due to their collaborators' origin, the globalisation of their markets, the increase of their action range and the internalisation of their customers.
Even though the diversity issues have widely spread-out in France in the 2000 within companies, media, political organisations and associations, the settling of a structured and organized diversity policy is not straightforward.
The conduction of a diversity policy is a change process engendered by an "organisational novelty": diversity viewed as an organisational challenge and, moreover, as a management category. As said, the show-up of diversity management issues (and not of diversity as such) is an "organisational novelty". In other words, a novel topic which needs specific approaches relying upon an adaptation (an alteration) of the actors' current behaviour as well as on an adjustment of technical and management procedures. In agreement with a sponsored organisational process for change, the origin of the "novelty" is not a regular invention in the organisational translation of a direction's "need" and "will". That actually results from the nesting of an external constraint (the hardening of the national and European legislation on non-discrimination matters and parity of chances) with company's socio-economic considerations.
The conduction of a *transformative* diversity policy cannot avoid a clear pro-diversity commitment as well as the implementation of ad-hoc processes. All that needs the appointment of *missionaries for diversity* teams*,* committed to elaborate the policy and to support its dissemination and collective appropriation. The *missionaries for diversity* actually are, in such perspective, the *actors of the change* because they endorse, according to Tatli & Özbilgin (2009), a pilot-role for the elaboration, the

settling and the structuring of a strategic vision, and the surveillance of diversity-oriented initiatives, the impact of which is to be manly *transformative*.
In this framework, the settling of teams devoted to the deployment of the diversity policy is of prime importance and is to be adopted as indicator of the commitment of the organisation's endorsement of pro-change efforts (Tatli & Özbilgin, 2009). Committed to provide the direction's directives with structure and content, the teams of *missionaries for innovation* recall the *mission administrators* mentioned by Pisani (1956) who claimed they had to be committed to "*a topic, a time, a place* ; [they had to be] *localized and specialized*". Thus have-they the change process at the heart of their mission.
As a progressive and partially volunteer *process for change* (according to Autissier & Moutot, 2003), the conduction of a diversity policy starts with the apprehension of diversity as an organizational topic, and more precisely, as a management issue ("organisational novelty").
Whether the official launching of a diversity policy relies upon a symbolic act of the director (oral commitment against discriminations, endorsement of the Diversity Chart), its organisational blessing is the settling of an actual pilot-team of *missionaries for innovation*. This team is to put in gear the direction's pro-diversity commitments (from the commitment to the program and the planning), because the conduction of an actual diversity policy implies the apprehension of diversity as a management topic ("invention of the diversity management". Step 1). Sponsored and supported by the boss (who sometimes is a *godfather*), the settling of a diversity policy is often committed to teams of the *missionaries for innovation,* who enjoy a marginal-secant profile (Alter, 2005, 2006).
According to the data collected during our empirical investigation, it turns-out that in the most of the considered French companies, the conduction of a transformative diversity policy is often committed to teams made of employees / executives enjoying a marginal-secant status within their organisation; in the mean-time, they are "*strangers*" and "*congruent-ones*", as well as "*provided with networks*".
According to our main exploratory investigation, it turns-out that the most of the coordinators and committed-to-diversity employees enjoy a marginal secant status within their-own companies; that indicates their accomplished professional integration and their independence from the organisation's acknowledged practices, codes and norms.
According to the model of the *sponsored process for change*, the most of the *missionaries for diversity* possess a kind of *cognitive distance* (Bruna & Chauvet, 2013; Bruna, 2011) vs. the daily operation of the organization. Their "*strangeness*" could take roots in a form of professional poly-socialization, which - on one side - would feed their *cognitive distance* and - on the other side - would provide them with a relational network which could help them disseminating the policy. "*Strangers*" enjoying a marginal-secant role (Simmel, 1908; Merton, 1949; Crozier & Friedberg, 1977; Moscovici, 1979; Alter, 2006: 265-282), the *missionaries for innovation* have also a distance vs. the professional system where they operate.
Moreover, their endorsement of the values and principles of the diversity move seem to be mandatory ("congruence criterion", Moscovici, 1979). The diversity experts having a personal commitment (or sensitivity) to diversity are generally more active, mainly in the very initial phases of the projects, more committed either cleaning-up or mitigating the organisational resistances and - in the mean-time - more satisfied of their own mission. "Strangers" and "congruent ones", they could deliver a critical message both to the organization and to its operating mode.

Their strangeness seems to originate from a multiple socialisation which allowed them integrating several social networks; the diversity promoters quite often possess a natural "tendency to diversity" which reveals their personal open-mindedness to the equality of rights and non-discrimination issues either acquired during their whole - sometimes "a-typical"

Committed to put in gear either a quite general recommendation or an oral commitment from the direction, the diversity managers and their teams do not innovate through an opportunity choice. Opposite to the Alter's (2005) day-to-day innovators, they do not discriminate on the opportunity to endorse a diversity policy, which emanates from the Board of Directors. On the contrary, they elaborate the content, define the domain and feature the move of this policy.

Nevertheless, despite the widely-claimed support from the direction, the *missionaries for diversity* have daily to face numerous organisational resistances, which are widespread and tricky at the time. That demonstrates the transgressing and potentially destabilizing power of the diversity policies, because they can challenge the organisation of the company, ask for in-depth changes in its norms, processes and praxis (in such different domains as hiring, management, carriers, supply policies, commercial, investment and donor strategies). They are also likely to have an impact on the organisational credo, because they can fuel a redistribution of functions, a novel definition of organisational tasks as well as a new sharing of the power within the companies. The growing of organisational resistances enables to feel a "worry by anticipation" (risk of a destabilisation of the whole organisational system, of a novel repartition of functions and roles, of a new internal sharing of power strategic resources…).

That is why the operational deployment of a diversity policy needs a regulation dynamics, which is declined in two successive phases (step 3):

- the appropriation relying upon a one-loop learning process (according to Argyris & Schön, 1978, 2002) at the intention of the *missionaries for diversity* (*missionary learning*) , followed by a functional dissemination of the policy towards the regional corresponding persons, the commitment and legitimacy of whom are still quite limited,
- the institutionalisation, which is characterized by a progressive growth of the diversity teams, the structuring of the networks of diversity supporters (*missionaries for diversity* and local relay-men), the progressive development of a functional learning of the policy, fed by the reinforcement and the structuring of the cooperative dynamics among the promoters. The functional learning has allowed rationalizing the strategic orientations, standardizing the codes, and roughly homogenizing the practices (not only the personnel management, but also, communication, advertising, marketing, purchasing and selling) inherent to the diversity management policies. Such a learning dynamics enabled clarifying and reinforcing missions of the functional corresponding-persons already committed to pilot - or at least managing - the local deployment of the policy relying upon the local and/or subject-oriented networks, now under development (the form and modus operandi of which are still quite inhomogeneous).

Crossing the appropriation and the institutionalization phases, the learning dynamics interacts with a social regulation process based on two fundamental social processes:

- A social exchange system of informations and hands up (supporting and being supported by the professional solidarity),

- A social exchange system of guidance and advice (vector of social exchange and capitalization of experiences, knowledge, and best know-how concerning diversity management).

These processes link initially only the *missionaries* (appropriation step), then all the promoters (institutionalization step). In this context, the imbrication of a social regulation dynamics and of a collective learning process (scheduled in two phases, concerning initially only the *missionaries*, then all the promoters) is perceptible.
In this context, the continuous learning process is aimed to contribute to:

- the amelioration of a still local, contextual and precarious management of "normative controversies" (Lazega & al., 2008), inherent to the diversity policy conducting : these "normative controversies" are induced by tensions on prioritization of poly-normativity (inherent to the strategic elaboration of a diversity policy) and "poly-processuality" (relative to its operationalization),
- the reduction of "dyschronic phenomena" (Alter, 2003). The notion of "dyschronia" (Alter, 2003, 2005) refers to the existence of temporal conflicts within the teams or the organizations, induced by the plurality and the heterogeneity of rhythms and learning logics into a team or an organization. When a socio-organizational systems tries out a flow of transformations corresponding to different development steps of the same process and following diverse logics (Alter, 2003:489), it faces the risk of dyschronia. Thus, the diversity movement, by its permanent, dispersed (sectorial and territorial operational decentralization of the process) and multi-level (holding, corporate, subsidiaries, local affiliated entities…) nature, includes dyschronic risk. The appropriation step is aimed to realize a rationalization and a homogenization of norms, programs and practices on diversity and, thus, to reduce the dyschronic conflicts into the "community of missionaries". In addition, the institutionalization tries to reduce the dyschronic risks, defining a framework, a normative and procedural setting able to rationalize and standardize the diversity measures, to lessen the heterogeneity and the incertitude concerning contents, forms and deployment temporalities of diversity initiatives and, finally, to increase their predictability and reproducibility.

Nevertheless, the « success » of an organizational diversity policy depends on its capacity to call in question the "initial beliefs" that form de bases of the managerial practices (Argyris & Schön, 1978, 2002). The transformative charge of its policy is reinforced because it seeks to achieve some technical anti-discrimination and pro-diversity goals, but also to stimulate a reshaping of management (Chanlat, 2000). The transformational dimension of a diversity policy is consequently linked to the development of managerial reflexivity (4th step), the renewal of internal information and advice exchange system, the reinforcement of cooperation with colleagues and into the teams, and, finally, the revival of social dialogue among Social Partners (Cornet & Warland, 2008; Cornet, 2014).
Stimulating an attitude of detachment and a Kantian criticist position, the collective reflexivity (particularly among top-managers and managers) can stimulate a double-loop-learning dynamics (Argyris & Schön, 1978, 2002) leading to call in question the organizational patrimony of beliefs and values. The networking of the diversity policy technical contributors (diversity, handicap and gender-equality referees, CSR referees, local HR managers, purchasing, communication and/or financial managers…) and of diversity volunteer ambassadors (non-functional contributors,

participating in policy implementation) can, in addition, contribute to the managerial appropriation of diversity policy.
A transformative diversity policy cannot be reduced to a « fad phenomenon" or to a "gadget policy" because it seeks to recast the normative and, more fundamentally, the axiological patrimony of the organization. Thus, it is necessary to call in question the "guiding values of the master program" (Argyris & Schön, 1978, 2002) that constitutes the basis of the organizational, and particularly, managerial practices of the firm.
Opening the way to a double-loop-learning process, the stimulation of collective reflexivity is aimed to stimulate middle-managers' diversity commitment and their involvement in the creative operational deployment of the policy.
Finally, conducting a diversity policy as a sponsored change process compels addressing its very final goal: the redefinition of a systemic order integrating the recognition of diversity as a key-piece of the socio-organizational pact (5th step). To achieve this transformational aim, it is necessary to realize the "endogenization of the diversity policy" (Bruna, 2013 a,b,c) and the development of "pro-diversity innovative routines" (Soparnot, 2005). These "pro-diversity innovative routines' are expected to support the managerial learning of the policy.
More specifically, the "endogeneisation" of a diversity policy is aimed to support the signification and the appropriation of the "question of diversity" by all managerial classes (from top managers to middle and low-street-managers), the intelligibility of socio-economic challenges that it is facing, the comprehension of its strategic orientations. Finally, it contributes to the durable integration of diversity concerns into the every-day managerial practices.
Pursuing a managerial renewal (Chanlat, 1990), conducting a transformative diversity policy is aimed to be inscribed in a strategic dynamics, as well as process-based, partnership-oriented, transversal and sustainable, and in a continuous learning movement. This diversity process tend to have a spiral-form because it concerns, in different ways, with diversified degrees and temporalities, a plurality of internal stakeholders, following an expansion movement (growing number of actors affected by diversity policy and/or implied in), a deepening move (intensification of the diversity policy critical load; double-loop-learning) and an extension dynamics (extensions of the organizational fields concerned by diversity policy, more and more discrimination criteria taken into account; new diversity policy target audiences).
As the culmination of a diversity policy, a diversity endogeneisation movement needs the elaboration of « innovative routines », aimed to define the diversity policy deployment framework and to guarantee the procedures flexibility and adaptability.

3. Toward a curling conception of diversity change?

Supporting a full conversion of management (Chanlat, 1990), replacing the managerial ethics at the very heart of the perspective, the implementation of a transformative diversity policy can be supported by a curling-movement combining an expansionist dynamics with a circular process. Based on a continuous learning process, it is aimed at exploring numerous organizational fields, expanding the concerned and involved stakeholders and increasing the critical charge and the transformative impact of the policy (*double-loop-learning*). The curling movement of a diversity policy is based on the progressive increasing of the number of non-discrimination criteria integrated in the policy, and the extension of the pro-diversity policies beneficiaries.

Nevertheless, according to our empirical data, the integration of new actors' categories (from the core - the diversity team - to the all the managerial class), the reinforcement of critical charge of diversity policy (critics of the "initial belief", Alter, 2005 or the "directory values", Argyris et Schön, 1978, 2002) and the extension of the policy perimeter (new fields, new sectors, new criteria, new beneficiaries) stimulate a continuous learning dynamics. This is why the diversity policy implementation can adopt a spiral (circular, iterative and recursive) movement.

Oriented to a renewal of management (Chanlat, 1990) and participating in a strategic HR management (Bessière des Horts, 1990), the implementation of a diversity policy depends on the spreading of a strategic, collective, transversal and durable approach, based on a continuous amelioration dynamics.

The *endogeneisation* of diversity policy is not synonymous of its hardening, but it invites the company to adopt a collective learning and an continuous amelioration approach that, based on development of pro-*diversity innovative routines* (Soparnot, 2005), can support the extension of the diversity thematic, sectorial and geographical fields.

This approach of diversity change as curling movement underlines the importance of temporal factor because it contributes, in a determinant way, to the implementation of a transformative diversity, able to be effective and efficient at the all the key-steps of the diversity process and to bring about positive impacts appreciable through neutral qualitative and quantitative indicators). Thus, this conception suggests taking time required for "situational maturing" and "procedural delivery" (Jullien & Bruna, 2011).

In addition, this heuristic perspective focuses on the complex social and organizational dynamics that preside to the strategic elaboration (the "strategy factory"), the driving and the implementation of a diversity policy. This approach emphasizes the importance of actors' play-role overseeing the policy deployment, looking into the contextual, situational and changing cartography of their categories and the stakeholders involved in the transformative implementation of the diversity policy. In this context, it is very worth studying the role played by the intermediary and proximity managers because they are not only the key-executants, but also the final beneficiaries of the organizational change process (Moss Kanter et *al.*, 1992; Floyd & Woolgridge, 2000).

The diversity promotion has to promote the engagement of intermediary and proximity managers because they are locally involved in *sense-making* (co-construction of sense, local diversity diagnostic and elaboration of contextual solutions) and they contribute to the *sense-giving* (middle and low-level managers' indirect influence on the top-management, that contributes to the deployment of "transfer and capillarity resistances") (Weick, 1995, 2010; Guilmot, Vas, 2012: 84-88). Although they are frequently unreceptive to change (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2007), the middle and low-level managers are the key-actors of the *creative operational decentralization* of a diversity policy. As concrete-change-artisans and ultimate beneficiaries of the diversity move, they have to participate in the decentralization, operationalization and local implementation of the policy.

In addition, they contribute, with key-support of technical and voluntary contributors of the policy and in complementarity with collective reflexivity stimulation and social dialogue renewal processes, to the managerial learning of diversity policy. Key-factor of "success" and "transformational power" (Bruna, 2013c) of a diversity policy (Cornet & Warland, 2008), the managerial learning has to hinder the "pleistochratic drifts" inherent to a *diversity policy* (disorganized inflation of stakeholders concerned or involved in the policy), les "dyschronic conflicts" (Alter, 2003), the "normative

controversies" (Lazega et *al.*, 2008) and the "procedural tensions" (Bruna, 2013c) concerning the implementation in several fields, sectors and organizational levels of the firm.

Conclusion

At the frontier between the obligatory and the voluntary (Klarsfeld & Delpuech, 2008), and at the edge of ethics and interest (Parker, 1999; Tatli & Özbilgin, 2008), a diversity policy can contribute (conditionally and potentially) to the transformation of the organization discourses and norms and support a durable and substantial evolution of HR and managerial practices (Chanlat, 2000; Özbilgin & Tatli, 2008 ; Cornet & Warland, 2008; Peretti, 2007, 2012 ; Bruna, 2013a,b,c).
Embedded in complex socio-organizational process, supported by social regulation and knowledge dynamics, a diversity policy produces significant transformative effects if:

1) it allows the stakeholders recognizing the social legitimacy of the company (appreciated on pro-diversity and non-discrimination point-of-view),
2) it supports the evolution of the discursive patrimony of the organization (pro-diversity commitment, development of pro-diversity communication and training campaigns),
3) it participates in the redefinition of the company normative and programmatic system on HRM and team management,
4) it sustains the renewing of managerial practices (Chanlat, 2000 ; Özbilgin et Tatli, 2008 ; Cornet et Warland, 2008; Peretti, 2007, 2012, Gond, 2013).

As suggested by the shared model for change (Autissier and Moutot, 2003; Autissier and *al.*, 2012), the conduction, of a diversity policy is to combine *the symbolic and the actual management* (Ashforth & Gibbs, 1990; Ashforth & Johnson, 2001; see also Bruna, 2013c; Bruna & Chanlat, 2014). Moreover, it relies upon the inherent social and organisational dynamics, since its strategic elaboration to its evaluation, through its operational actuation (displayed in time). As expected, the conduction of a diversity policy is also characterized by some complex social-organizational processes at the very heart of which are the dynamics of social regulation and the collective learning. (Bruna, 2013c).
Actually, the transformation capacity of such a policy depends firstly on its capacity to address the strategic challenges of the companies straightening its social legitimacy vs. its main internal and external stakeholders. The capacity to endorse transformation of a diversity policy depends, firstly on its capacity to engender:

1) an improvement of the discursive patrimony of the company (expression of pro-diversity engagements, deployment of communication teaching programmes on diversity),
2) a revision of the company's normative, programmatic and process referential in the field of the human resources and team management,
3) a renewal of its management practices (Chanlat, 2000 ; Özbilgin et Tatli, 2008 Cornet et Warland, 2008; Peretti, 2007, 2012, Gond, 2013)

Nevertheless, the transformative power of a diversity policy is function of its transversal-dimension and its integration in a continuous improvement dynamics, following a curling-movement (Bruna, 2013b,c), at the time expanding, iterative (double-loop learning) and recursive (continuous learning). In other words, this transformative power is depending on its capacity to open and explore even new organizational work-fields addressing the "diversity issue" and to progressively

intensify its transformation potential...

Bibliography

ALTER (2005), L'innovation ordinaire, Paris, PUF.
ALTER N. (2006), "Don et échange social", in Alter N. (ed.), Sociologie du monde du travail, Paris, PUF.
ALTER N. (2003), "Mouvement et dyschronies dans les organisations'', L'Année sociologique, Vol. 53, N° 2, pp. 489-514.
ARGYRIS C., SCHÖN D. (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, MA, Addison-Wesley.
ARGYRIS C., SCHÖN D. (2002), Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique, Bruxelles, De Boeck.
ASHFORTH B., GIBBS B. (1990), "The Double-Edge of Organizational Legitimation", Organization Science, Vol. 1, N°2, pp.177-194.
ASHFORTH B., JOHNSON S. (2001), "Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts", in M. A. Hogg and D.J. Terry (eds.), Social Identity Processes in Organizational Contexts, Philadelphia, Psychology Press, pp.31-48.
AUTISSIER D., Vandangeon-Derumez I. (2004), *Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement*, 13th AIMS Conference, 2, 3 et 4 June 2004, Vallée de Seine.
AUTISSIER D., MOUTOT J.-M. (2003), Pratiques de la conduite du changement - Comment passer du discours à l'action, Paris, DUNOD.
AUTISSIER D., BENSEBAA F., MOUTOT J.-M. (2012), Les stratégies de changement. L'hypercube du changement gagnant, Paris, DUNOD.
BABEAU O., CHANLAT J.-F. (2008), "La *transgression* : une dimension oubliée de l'organisation", Revue Française de Gestion, Vol. 34, N°183, pp. 201-219.
BARTH I. (2007), « Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ?, » Proceedings of the XVIth International Conference on Strategic Management (AIMS), Montréal, pp.1-25.
BESSIERE DES HORTS C.-H. (1990), Vers une gestion stratégique des ressources humaines, , Paris, Editions d'Organisation.
BRUNA M.-G. (2011), "Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité'', Management et Avenir, N°43, pp. 202-225.
BRUNA M.-G. (2013a), "Réflexivité collective et endogénéisation du changement dans le portage d'une politique transformative pro-diversité'', 31th Summer University on Social Audit: « From Social Audit to Corporate Social Responsibility: the CSR as renewal of HR Management », Université de Mons/humanOrg/Institut d'Audit Social, Mons, 29-30 august 2013, pp.143-166.
BRUNA M.-G. (2013b), "Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs'', Questions de Management, N°3, pp.25-36.
BRUNA M.-G. (2013c), "Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement: enjeux stratégiques et dynamiques organisationnelles'', Doctoral thesis on Organisational Sociology, defended 22 November 2013 at Paris-Dauphine University, Paris.
BRUNA M.-G. & CHAUVET M. (2013), "La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif", Management International, special issue "Management et Diversité: approches théoriques, approches

comparées" edited by J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. E. Freitas, M. Ozbilgin, pp. 70-84.
BRUNA M.-G., CHANLAT J.-F. (2014), "La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation ?", Colloque *Pour un Management de la Diversité* organisé par l'AFM, l'AGRH, l'AIMS, l'AFC et l'AFMD pour la Semaine du management de la FNEGE, 21 Mai 2014, KEDGE Business School, Marseille.
CHANLAT J.-F. (ed.) (1990), L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, Laval/Paris, Presses de l'Université de Laval / Editions Eska.
CHANLAT J.-F. (2000), Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale, Laval, Presses de l'Université de Laval.
CHANLAT J.-F., DAMERON S., DUPUIS J.-P., DE FREITAS M. E., OZBILGIN M. (2013), "Management et Diversité : lignes de tension et perspectives", Management International, special issue on "Management et Diversité: approches théoriques, approches comparées" edited by J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. E. Freitas, M. Ozbilgin, pp. 70-84.
CROZIER M. (1979), On ne change pas la société par décret, Paris, Fayard.
CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), L'acteur et le système, Paris, Editions du Seuil.
CORNET A. & WARLAND P. (2008), *GHR et gestion de la diversité,* Paris, DUNOD.
CORNET A. (ed.) (2014), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, preface by M. Sapin, Paris, AFMD/ORSE/HEC Liège/ Audencia Nantes.
EDELMAN L. B., FULLER S. R., MARA-DRITA I. (2001), "Diversity rhetoric and the managerialization of law'', American Journal of Sociology, Vol. 106, N°6, pp.1589-1641.
FLOYD S., Wooldridge B. (2000), Foundations for Organizational Science: A Sage Publications Series: Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.
FREEMAN, R. E., Dodd, R. H., Pierce, J. (2000), "Environmentalism and the New Logic of Business: How Firms Can Be Profitable and Leave Our Children a Clean Environment'', New York, Oxford University Press.
FREEMAN R. E., Moutchnik A. (2013), "Stakeholder management and CSR: questions and answers'', *uwf UmweltWirtschaftsForum*, Vol. 21, N01-2, pp. 5-9.
GOND J.-P. (2013), "Vers une gestion des ressources humaines socialement responsable'', Inaugural Conference of the 31th Summer University on Social Audit: « From Social Audit to Corporate Social Responsibility: the CSR as renewal of HR Management », Université de Mons/humanOrg/Institut d'Audit Social, Mons, 29 august 2013.
GUILMOT, N., Vas, A. (2012), "Les cadres intermediaires au coeur du sensemaking. Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel'', Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Vol. XVIII, N°45, pp. 77 – 99.
JULLIEN F., BRUNA M.-G. (2011), "Le combat antiraciste entre efficacité et mûrissement des situations'', *Le Droit de Vivre*, N°634, pp.27-29.
KLARSFELD A. & DELPUECH C. (2008), "La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle'', Revue de l'Organisation responsable, 3, 1, 53-64.
LAZEGA E., MOUNIER L., SNIJDERS T., TUBARO P. (2008) "Réseaux et controverses : de l'effet des normes sur la dynamique des structures'', Revue française de sociologie, Vol. 49, N°3, pp. 467-498.
MERTON R. (1968), Social Theory and Social Structure, New York, Free Press.

MOSCOVICI S. (1979), Psychologie des minorités actives, Paris, PUF.
MOSS KANTER R. (1992), L'entreprise en éveil. Maîtriser les stratégies du changement post-industriel, trad. by Gérard Merlo, Paris, InterEditions.
ORSE (2011), Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises, Paris, ORSE.
ÖZBILGIN M. & TATLI A. (2008), Global Diversity Management: An Evidence Based Approach, London / New York, Palgrave.
PERETTI J.-M. (ed.) (2007), Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation.
PERETTI J.-M. (ed.) (2012), *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris, EMS.
PERETTI J.-M. (2013), "RSE et Audit Social'', Round-Table, 31th Summer University on Social Audit: « From Social Audit to Corporate Social Responsibility: the CSR as renewal of HR Management », Université de Mons/humanOrg/Institut d'Audit Social, Mons, 29 august 2013.
PESQUEUX Y., BONNAFOUS-BOUCHER M. (eds) (2005), Stakeholder Theory: A European Perspective, Basingstoke (UK), Palgrave-Macmillan.
PESQUEUX Y., BONNAFOUS-BOUCHER M. (eds) (2006), Décider avec les parties prenantes, Paris, La Découverte.
PICHAULT F. (2009), Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques, Bruxelles, De Boeck.
PISANI E. (1956), "Administration de gestion, administration de mission'', Revue française de science politique, Vol. 6, N° 2, pp. 315 - 330.
REYNAUD J.-D. (1997), Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale, Paris, Armand Colin.
SIMMEL G. (1999) [1908], Sociologie, étude des formes de la socialisation, Paris, PUF.
SOPARNOT R. (2005), "L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement'', Gestion, Revue Internationale de gestion, Vol. 29, N°4, pp. 31-42.
SUCHMAN M. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches'', Academy of Management Review, Vol. 20, N° 3, pp. 571-610.
TATLI A., ÖZBILGIN M. (2008), Global Diversity Management: An Evidence Based Approach, London / New York, Palgrave.
TATLI A., ÖZBILGIN M. (2009), "Understanding Diversity Managers' Role In Organizational Change: Towards a Conceptual Framework'', Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 26, N°3, pp.244–258.
WEICK, K. E. (1995), Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks, Ca, Sage Publications.
WEICK, K. E. (2010), "Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster", Journal of Management Studies, Vol.47, N°3, pp. 537-550.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND RENEWING THE CORPORATE SOCIAL PACT: HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AS A STRATEGIC ISSUE

Maria Giuseppina BRUNA
ATER (Temporary Lecturer and Research Assistant) in Management Sciences, at University Paris-Est-Créteil (UFR AIE)
Lecturer at the French National High-School for Public Administration (ENA)
PhD Fellow, "Management & Diversity Chair" of the Dauphine Foundation
maria-giuseppina.bruna@dauphine.fr

Marc DELUZET
General Manager of the Observatoire Social International (OSI)
marc.deluzet@gdfsuez.com

Introduction

Based on the work conducted over the last three years by the Working Group on "Development and Human Capital" of the International Social Observatory, chaired by Mr. Bernard Chambon and coordinated by Mr. Marc Deluzet, the present paper investigates the mechanisms for renewing the corporate social pact, focusing on a socio-organizational precondition (the revival of the *trust system* that binds management and employees) and strategic drivers (human capital development policies).

Any human capital development policy is based on a holistic view of the company and a global vision of performance. Implicit in this conception is the idea that value creation is maximized when the companies functioning meet the interests of all stakeholders. The growth of the company's human capital requires that the interests of all parties be placed at the core of its social responsibility. It follows a global performance which is responsible (towards its stakeholders) and sustainable (over time), being able to reconcile economic and social objectives, recognition of human work and economic performance. The human capital development approach cannot therefore be separated from a corporate social responsibility dynamics.

Renewing managerial practices through diversity management and revitalizing human resources function through CSR, call for a reconciliation between the ethical concerns for Otherness and the political imperative of togetherness, the strengthening of self-esteem, care for Others and organizational trust (Cornet & Warland, 2008; Chanlat et *al.,* 2013). Underpinning these transformative approaches (Bruna, 2013a, and b) is the reweaving of trust relationship across the organization, since this is the moral and social pillar of living-and-doing-together.

The necessary but unconditional "gift of trust" in the company is, for top-management, like "Pascal's Wager", full of potential, but marred by the risk of getting nothing in return. As a strategic challenge, risk-taking is lucidly accepted and harnessed to satisfy the objective of giving an impetus to the organization's overall performance. The same applies to employees. They invest their expertise, know-how, imagination, commitment capacity, in the hope of contributing to the collective effort, meeting corporate social needs and progressing socially and professionally. Besides rhetoric temptations, the issue of trust in the professional sphere is at the core of the renewed corporate social pact.

In order to avoid the empty rhetoric or incantatory discourse, the "gift of trust" must be embodied in a corporate social responsibility strategy, has to inform managerial

practices and stimulate a wider contribution of employees to the organization development.
The development of trust in the company leads to renewal of the organization's corporate social pact; it follows from a "strategic investment" at the heart of which lies the company's human capital development. The design of a strategic policy on human capital development is a performative act which contributes to the corporate social responsibility process.
Based on the work conducted over the last three years by the Working Group on "Development and Human Capital" of the International Social Observatory, the present article will analyse the strategic issues, organizational challenges and human development processes capable of instilling the growth dynamics necessary for the development of human capital in a company.
We will first explore the foundations of the *new corporate social pact*, then we will endeavour to investigate, through the contrasting perspectives of practitioners and academics, the various dimensions of human capital [quality of life at work, strategy, diversity management, skills development, professional development and the various processes which underpin its development (social dialogue, assessment/reporting, management, etc.)] as well as the complex links with a consolidation of a company's "organizational social capital".
The assessment of human capital policies, the measurement of their contribution to the company's overall performance require an evaluation of the quality and effectiveness of processes which contribute to the improvement of the company's human potential. It is then possible, thereafter, to try to estimate the financial value of benefits reaped in terms of greater human potential, higher employee commitment, higher customer satisfaction, better production or innovation efficiency.
Lastly, this article will investigate the pressing need for transformation in Human Resources policies. It will show that the management of flows of resources, with the related tools and methods (recruitment policies, budgets and training, identification and management of high potentials, etc.) is now outdated. The purpose now is to encourage commitment and effort from all the stakeholders involved, through new managerial practices, new social practices and a renewed dialogue with Finance Departments and between employers and employees.

1. From the promotion of corporate social responsibility to the renewal of the socio-organizational pact: from a holistic conception of the firm (and of its performance) to the revitalization of the *cycle of trust*

1.1. Human Capital Development: between holistic conception of the company and overall conception of performance (responsible performance)

To promote the holistic conception of the company and an overall conception of its performance (akin to responsible performance) means to understand the socio-anthropological conception of the company as not just an economic space but a social space too. The company is a community of men and women working together to produce goods and services intended to meet the requirements and desires of its customers and, more generally, the needs expressed by society.
Beyond managing a portfolio of activities based on investments and technology, and an efficient (if not optimal) mix of resources, the company also has a social dimension, which reflects the community of people that form it, both as an mechanism for social integration and as the source of the growing share of wealth produced.

As catalyzing spaces for secondary socialization and, beyond that, for identity construction (Sainsaulieu, 1977; Dubar, 1991, 2001), companies must combine a productive function, economic by nature, with an integration function, social by nature (Bruna 2011; 2012).

By giving meaning to their practices, by binding with their actions (and their working environment), employees give body and meaning to professional activity. Thus, they reveal the deep social rooting, the key integrating function, the "moral" meaning (commitment pact), the identity worth, and the reach of working activity.

As a social activity, working in a company is spared from the technicality of a task or the instrumentality of a *job*, to take on an identity and collective value. This is why it stands as a *total social fact* (Mauss, 1968) where multiple dimensions of an economic, legal, as well as social, symbolic and moral nature, are inextricably linked (Alter, 2006, 2009; Chanial, 2008).Thus, an instrumental relationship with work gives way to its consecration as a socio-symbolic vector for the recognition of self and others. And indeed, the roots of trust are found in recognition (Deluzet & OSI, 2014). An ethic of otherness is a precondition for a genuine renewal of the corporate social pact and the cycle of trust which constitutes its foundation (Bruna, 2014).

Invested with social inclusion function, companies increasingly take the form of a hybrid space where economic performance depends on company embeddedness in the social sphere (Comet, 2006; Bruna & Chauvet, 2013) and where, via the economic channel, part of the French national integration project materializes (Bruna, 2011; Chopin, Deluzet & Godino, 2012). In order to fulfill this duty of social integration catalyst, companies are called upon to renew their references and their discursive, normative and praxistic assets in order to stimulate and encourage the intermingling of employees with increasingly varied profiles and social backgrounds.

Any holistic conception of the company calls for an overall assessment of its performance. This "global performance" therefore results from a complex combination which includes social, societal and economic dimensions. In this respect, it is a departure from the reductionist view, based on purely financial, productive or technological criteria. It calls for the development of the organization's human capital, in order to address the two-fold strategic imperative facing the company: reconciling a sustainable and viable economic performance (based on the continuation and enhancement of its comparative advantages) and contributing to social integration and national cohesion. This is why any human capital development policy has to be based on a holistic view of the company.

Besides ethical considerations, the design of a human development policy therefore contributes to a strategic process, which is in keeping with the company's business model.

This people-centric view of the company, its missions and role, leads us to a global perspective of performance: it is indeed based on economic and financial metrics, but also includes social and environmental aspects. A responsible performance is therefore achieved by taking into account the interests of the company's different stakeholders and a combination of different factors of production (capital and labor).

But, performance and value creation are maximized when they simultaneously encompass value creation for the company, employees and clients, organizational performance (performance for the company, analyzed in productive, economic and financial terms), ego-centric performance (performance for one's own sake which can be assessed in terms of well-being at work, job satisfaction, career prospects, etc.)

and hetero-centric performance (performance for others, assessed in terms of response to social needs, service quality, etc.).
The importance of human work and its meaning for employees is also essential, since, for the vast majority, work provides the means for personal and professional development, involvement, engagement and initiative. A company's capacity for innovation stems largely from three critical factors: employee engagement, ensuring work that is meaningful individually and collectively, and the cooperative practices developed amongst staff to perform their roles. Value creation is maximized when the workings of the company satisfy the interests of all stakeholders. And this contributes to a social responsibility process.
Companies' activities also have repercussions for the social environment and the regions in which they operate, which must be considered when drawing up human capital development policies. Positive or negative externalities must be taken into account, from the development of pathologies such as musculo-skeletal disorders to recruitment and employment policies, which may or may not be part of a strategy for the development of the areas concerned. These externalities are analyzed in the same way as costs or performance gains and are reflected in companies' financial statements. Similarly, continuing professional development should be assessed in the light of events taking place across the company.
This integrated approach to performance and human development calls for a vision that is far broader in scope than conventional risk management concepts (psychosocial risks, risks associated with losing skills) and aims for improvements based on value creation and return on investment for all the company's stakeholders. Human capital development policies are first and foremost investment in performance rather than cost centers.
They also lead to emphasis on the difference between conventional human resources policies aimed at individuals, and human development policies, whose aim is to develop a company's human potential as a whole. The first, acting as business partners, support the company's strategy by seeking to reduce risks. However, by directly linking performance to human development, the second types of policy target both people and processes and the collective dynamic in the company enabling all to progress at the same time. As such, these policies constitute a strategic priority, contributing to the development of the company strategy.
In keeping with a corporate social responsibility approach, a human development policy aims at reconciling the three pillars of an organization’s performance: economic performance, social performance and environmental performance. Aimed at renewing the corporate social pact, a human development policy cannot be based on the renewal of the cycle of trust across the organization.

1.2. Towards a new corporate social pact? Gift of trust and cycle of trust

Defining the conditions for the renewal of the corporate social pact calls for the questioning of both the strategic preconditions (renewal of the *cycle of trust* across the organization) and the practical (and organizational) conditions of "being trusted" (renewing HR policies, in particular in terms of human capital development)?
An analysis of the mechanisms for renewing the *system of trust* in companies is the corner stone of reflections involving the identification of performance conditions (material, social, organizational and managerial).Performance is here assessed globally, as a complex and composite reality, combining economic, financial, social, societal and environmental dimensions.

Yet, if the revival of the pact of trust, across the organization, stands as a subject of high strategic and managerial importance, it is because it concerns the relations between the organization and its stakeholders (starting with its employees) and the structure of intra-team relations (between employees and managers) and impacts on the organizational identification mechanisms. In this respect, the renewal of the pact of trust in a company is a *condition* for sustainable global performance. It is positioned both as prolegomena to a strategic policy on human capital development and as the culmination of such a policy.

Investigating the conditions of recreation of trust in the organizational sphere is even more important since we are going through a period of economic and social crisis which challenges the relationship of trust, not only at the macro and meso-social level but also at the interpersonal level[65].

Countering moralizing speeches, rhetoric or paternalistic promises, the *renewal of trust* in companies is a strategic matter, even more "vital since it contributes to the revitalization of social relations and collective construction of performance (Bruna, 2014).

Like any system of giving, a cycle of trust at the organizational level depends on a first, pro-active and unconditional act (a first gift of trust) and on a sustainable dynamics of mutual reinvestment of trust (cycle of trust) based on a three-fold obligation of "giving", "receiving" and "returning" (Mauss, 1968; Godbout & Caillé, 1992; Chanial, 2008).

Deep rooted in the symbolism of *commitment through gifting*, it is born thanks to a *first gift (gift of trust)* whereby the company (represented by its management) unconditionally decides to give its trust (act of "gifting") to its internal stakeholders. And this is done in the hope (creative and productive) but without the assurance (contractual) of a "return".

As an unconditional act and a strategic risk-taking, the *first gift of trust* offered by the company (perceived as a collective organized player) to its stakeholders (starting with its employees) initiates the gift-system by showing management's commitment, openness and responsibility to its teams.

However, the social effectiveness of a *first gift* is conditional upon its acceptance: the act of "receiving" indeed signifies the mutual *recognition* of the giver and of the receiver as trading partners. The communicational act of "receiving" (counter-gift) can be regarded as the shift from distrust (or mistrust) to trust. Thus is born a *system of trust*, encouraging the (re)commitment of the parties through a process of "positive mutual indebtedness"[66].

And, it is in the shift from the rhetoric of a-conditionality ("giving first") to the praxis of collective responsibility ("returning by giving back") that must be seen the restart of the *cycle of trust* and its collective utility.

While the effectiveness of the *first gift of trust* given by top-management is a condition for the launch of the cycle of trust, its viability depends on employees' counter-gift to their company. Thus employees invest their expertise, know-how,

[65] The crisis of trust in politics is indeed rocking Institutions and undermining the civil pact, at a time when the mistrust against organised bodies (communities, trade unions, associations, companies, government, etc.) is affecting the civil society's mobilisation capacity. The rise of xenophobia, racism and intolerance can be regarded as mistrust towards others, hence undermining the very substance of interpersonal relations.

[66] "The notion of positive mutual indebtedness" reflects the fact that, unlike a market transaction where the transfer of goods marks the end of the relation, the reciprocal-gift does not mark the social settlement of a debt. Perceived as a "new gift", it places the parties in a productive process of positive mutual indebtedness, which guarantees the sustainability of the cycle of trust. See Godbout J., 1994, "The state of mutual indebtedness", *op.cit*.

imagination, commitment capacity, in the hope of contributing to the collective effort, meeting corporate social needs and progressing socially and professionally.
In order to avoid the empty rhetoric, the "gift of trust" must be embodied in a corporate social responsibility strategy. The development of trust in the company leads to renewal of the organization's corporate social pact; it follows from a "strategic investment" at the heart of which lies the company's human capital development. The design of a strategic policy on human capital development is a performative act which vivifies of the corporate social responsibility process.
Like a "Pascal's Wager" (concerning above all directors and top managers), the "gift of trust" by the company is experienced as a "propitiatory act of hope". Like a promise, it changes, in the hope of a "return", the socio-organizational conditions of the working relationship (at the inter-individual and/or collective level).As a "performative act", the *first gift of trust* given by the company to its stakeholders thus creates the possibilities for a "reciprocal-gift" from employees. Beyond the effectiveness of the "return", it also lays the foundation for a strategic and organizational transformation of the company, the legitimacy of which it renews by outlining an operating position based on openness to and dialogue with stakeholders.
Like a strategic investment, it is a rational solution to the challenges arising from the decomposition of the social link, the disenchantment of politicians, employees' growing mistrust towards their superiors, their colleagues and their companies as well as the identity problems which affect new generations.
The company's "gift of trust" cannot however be reduced to the taking of an objective and first risk (since there is no assurance of success or consideration) by top management. It can be regarded as a strategic investment promising, within the limits of what is (and will be) possible, to generate a return, through a reward in terms of the company's overall performance. Both unconditional and relational, the *gift of trust* given by management to employees serves a socially useful purpose and can be regarded as the social conditions for economic efficiency.
Beyond the contract, what can be seen is an employee-company relationship based on a complex and relentlessly renegotiated chemistry of opportunities and mutual obligations, a kind of *socio-symbolic pact* governed, at least partially, by a gift-reciprocal-gift system (Alter, 2006, 2009)?
Although initiated thanks to the unconditional nature of a *first gift*, a *system of trust* is a collective affair. Its widespread adoption is essential to the company's re-enchantment."Being trusted" thus follows from "trusting". In the professional arena, the *gift of trust* becomes the modal parameter of a triangular system formed by "Self-trust", "Trusting Others" and "Being trusted». The renewal of the corporate social pact is therefore inextricably linked to the organization's capacity to create the organizational conditions for trust, by discarding the search for self-interest and the culture of immediate reward, in favor of a new Business Model which hinges on the reconciliation of economic and social objectives: one where trust forges cooperation and cooperation forges performance (Bruna, 2014).

2. The various dimensions of human capital and the organizational processes contributing to its development

The work carried out by OSI's "Human Capital Development" Group has led to the identification of six main headings to assess the quality of an organizational policy on human capital development:

- Employee demography (age pyramid, generational structure, diversity, gender equality),

- Hiring and retention methods (recruitment, training, professional development and career management, working conditions and quality of life at work),
- Skills management (harnessing, mobilization, efficient use and transfer of skills, development of expertise, versatility, autonomy and accountability),
- Organizational management of performance (organizational arrangement at work, security of production systems and of HR/management processes, consolidation of systems for employee integration and responsible management practices, management, support to and assessment of change, creativity development and innovation management, managerial responsiveness, *endogenisation* of change and collective learning),
- Employees' commitment at work (assessed in the light of their degree of understanding and ownership of the company's strategy, the policy implemented and its future strategies, their level of participation or at least information and/or consultation on the strategic choices of the organization/team, their level of organizational identification, their level – objective/subjective - of job satisfaction, their degree of organizational integration, in particular within their team, their capacity and willingness to propose innovations, etc.),
- Territorial externalities (management of employment and skills, occupational health, occupational stress and fatigue, precariousness, relations between contractors and subcontractors; social and societal issues due to the lack of integration of disadvantaged populations).

The various subsections under these headings offer an array of additional information that can be measured to assess improvements in the quality of a company's human potential. However, they measure states, i.e. results. They may indicate a change (improvement or disimprovement over a period) and therefore performance, but they do not relate to the organizational or institutional processes and practices which are responsible for creating the dynamic and generating performance.

All policies aimed at developing human capital are relevant and effective only insofar as they relate to the processes that create this dynamic. The work conducted by the OSI has led to the identification of six classes of processes:

- Employee participation, in the broad sense including discussion on work and on the business and the development of participative management, in the two-fold perspective of increasing efficiency and well-being at work, enhancing mobilization, employee retention and commitment as well as stimulating innovation,
- Development of cooperation and collaborative practices among colleagues, among departments of the company, between management and employees, to maximize the impact of intergenerational, diversity or innovation policies on performance.
- Methods for participative assessment and regular reporting,
- The management system,
- The development of social dialogue, including its international, particularly European, dimension, on corporate strategy and social responsibility, systems for the management of competencies, career management and team management, change management systems. This calls for refocusing of social dialogue on more global mechanisms for social regulation which capitalizes on managerial practices, employee participation and support;
- Policies to support work-life balance.

These subheadings and processes form a system; they interact with one another: a policy aimed at promoting well-being at work can reduce absenteeism and disengagement, while at the same time; a policy to promote work-life balance is capable of affecting both the nature and the extent of these phenomena. It is therefore essential to differentiate between actions targeting performance through human development policies and measuring the contribution to performance of an improvement in the quality of human capital.
In this respect, only if they are understood and systematically treated can they create an evaluable and notable impact on the organization's performance (*in primis* economic).
While the issue of measurement of management policies and quantitative assessment of their impact is extremely delicate, as shown in the recent study by Zannad, Cornet & Stone (2013) on the *measurement of diversity* in companies, it is however essential to work towards the scientific exploration of the link between:

- The implementation of human capital development policies (encompassing all or some of the above-mentioned dimensions and processes),
- The improvement of the organization's social performance,
- The stimulation of its economic performance, and even its financial performance.

Hence the need to converge to the consolidation of common baselines (indicators and methods of measurement) so as to investigate, firstly, the link between a team's or an organization's human capital development and its social performance and, secondly, the improvement in social performance and stimulation of its economic performance.
The assessment of human capital policies, the measurement of their contribution to the company's overall performance require the assessment of the quality and effectiveness of processes which contribute to the improvement of the company's human potential, the multiple definitional dimensions of which must all be assessed. It is then possible, thereafter, to try to estimate the financial value of benefits reaped in terms of stronger human potential, higher employee commitment, higher customer satisfaction, better production or innovation efficiency. And this calls for the development of a new intra-organizational dialogue between the world of HR, managerial teams and finance departments.
Based on a crossover between academicians and industry practitioners (from HR as well as operational lines), OSI's exploratory work highlights a scientific and managerial issue of the highest importance: the analysis of the organizational, social and managerial conditions necessary for reconciling and jointly stimulating a company's social and economic performances.

3. Working towards the company's overall performance: towards the renewal of human resources policies?

By promoting a holistic view of the company (as a complex, multidimensional, multi-leveled and dynamic socio-organizational system), and by analyzing performance overall (encompassing its economic, financial, environmental, human and societal dimensions), OSI's work has shown how fundamental it is to focus the analysis on:

- processes which are at the heart of human development policies and which directly impact on the organization's social performance,
- Measuring the outcome of policies developed as mechanisms for stimulating a company's overall performance; this calls for looking into the conditions and

driving mechanisms for boosting economic performance by improving an organization's social performance.

Where performance maximization is the ultimate objective pursued by a capitalist company, an investment in human development does not directly impact on overall performance. It is even more indirect and mediated if one looks at the impact of human development policies on the company's economic performance and, *a fortiori*, its financial performance. Hence the importance of focusing on the quality of processes implemented in human development policies and to first look into their impact on the organization's social performance.

Performance is a consequence of this progress, and the mobilization of only quantitative indicators as tools of decision-making and performance steering would probably have a detrimental effect. For example, a diversity policy that is managed solely based on a quantitative employee diversity objective (objectivation, neutralization et security of HR processes*,* targeted proactive actions in terms of recruitment), without taking into account the processes of accountability for team and career management, does not contribute much to the achievement of the desired objective (recognition of diversity within the organization and generalization of diversity management practices).The diversification of the company's staff and diversity management at all levels cannot be separated from an ethical renewal of management (see Chanlat, 1990, 2000; Peretti, 2013; Cornet & Warland, 2008, 2013).

Thus, the performance of a diversity policy and the effectiveness of its transformative power depend on the organizational learning of a multi-dimensional and multi-stepped diversity change process.

The OSI stresses that the first priority of development policies must be to focus on implementing actions through the appropriate processes, which form the basis for incentive and assessment systems.

This is why, as underlined by Bernard Chambon, ex-CEO of Rhodia and Chairman of OSI's Working Group on "Human Capital Development", it is important to "go beyond the measurement of "*human resources*" performance*, which is often perceived negatively, considering the different risks identified (loss of skills, social conflicts, etc.)* [to focus on…] *the notion of progress and to look at these policies as investments*" (Chambon Bernard in CR du RDV de l'OSI "Développement et Capital Humain", 2014).

Nonetheless, we must also assess and evaluate the performance gains generated by such human development policies in order to uphold their strategic nature and to justify the fact that they constitute essential investments in improving overall performance, and, potentially, financial performance. This means providing the data inputs for senior management and financial management demonstrating that human development policies constitute an investment in the future, rather than simply measuring implementation of policy.

Based on this systemic view of performance, an evaluation of human development policies in order to measure their contribution to the company's performance, and the company's financial performance in particular, requires a process that can be broken down into several stages. The objective here is to show the value of these policies for investors. The first step is to be able to measure the effect of a given policy on the quality or level of a company's human capital development to be in a position, during the next stage, to quantify the quality gains achieved. During this stage it is vital to consider a range of both positive and negative externalities that a given policy may generate for areas other than the policy's primary aim. For example, it is possible to

significantly improve the absenteeism rate while generating the unwanted consequence of creating a negative effect on turnover for a particular category of personnel.
For this first stage it is important to have indicators whose purpose is to assess the quality of human development, rather than to quantify the targets to be reached. A number of principles must underline the choice of these indicators: consideration of the organizational levels in the company and their adaptation as a result, inclusion of the time dimension when assessing developments, and the need to carry out the evaluation through discussing the indicators with the people concerned. The future probably lies in evaluation methods that include qualitative data to take into account the point of view of local people and to measure the type of progress that eludes measurement using quantitative indicators. This includes employee commitment surveys which are now developing.
Similarly, it is worth questioning the social rooting of performance, by capitalizing on the knowledge acquired through neo-structural sociology (Comet, 2006) and recent works on social networks in companies. The objective is to question the conditions and methods of consolidation of the organizational social capital (set of formal intra and inter-organizational relations, which can be capitalized upon and can thus be transferred) based on a pool of inter-individual relations (relational capital inherent to the individual and which reflects his career path).These inter-individual relations, forged (inside or outside the company) developed by employees, in the course of informal interactions or in connection with their professional activity, contribute to consolidating the individual's relational capital. However, it is difficult for the company to capitalize upon them *independently* from who owns this relational capital.
The second stage relates to the technical financial measurement of human capital development gains and requires using the indicators from the first phase as basic composite indicators that are easily measurable. For instance, employability could be broken down into a number of indicators, including adaptation time to a new workstation for an employee, the cost of additional training, etc.

Conclusion: Renewing the corporate social pact by activating several social control levers

The human and social nature of a company is based on the community of women and men that form it and which is the source of a growing share of the wealth produced. Human capital, as Muriel Morin underlines, is also at the root of a company's involvement. Developing its human capital is seen as a strategic objective and a central plank of a company's business model. This is also true of policies on quality of life at work, employability and training. It is also true of the positive impacts of partnerships and solidarities that the company represents in the field of employment, learning or social inclusion through work. It is essential to hold this social promise and to pay attention to the important place that social performance is occupying in a company's overall performance. The concept of human capital thus leads to a deep rethinking of the human resources functions. The challenge today is to develop policies on social development so as to boost the overall human potential in the company (OSI Newsletter No. 18, Editorial by Muriel Morin, December 2013).
This requirement leads to a rethinking of policies on Human Resources Management. Indeed, the management of flows of resources, with the related tools and methods (recruitment policies, budgets and training, identification and management of employees with high potential, etc.) is now outdated. The objective now is to mobilize all employees and their managers, develop professional dialogue on a daily basis

and take on board the fact the customer satisfaction is linked to the well-being and commitment of employees. Human Resources managers will thus be called upon to activate all social regulation mechanisms: social dialogue indeed, but also managerial practices and more participative forms of staff representation. The new social corporate pact will be born from the HRD's capacity to extend the scope of social regulation beyond the conventional dialogue between management and staff representatives.

Bibliographie

ALTER N. (2006), “Don et échange social”, in Alter N. (dir.), Sociologie du monde du travail, Paris, PUF.
ALTER N. (2009), Donner et prendre, la coopération en entreprise, Paris, La Découverte.
BRUNA M.-G. (2011), “Diversité dans l’entreprise : d’impératif éthique à levier de créativité’’, Management et Avenir, N°43, pp. 202-225.
BRUNA M.-G. (2012), “Circularités maussiennes dans une structure d’engagement…”, Questions de Management, N°1, pp.61-76.
BRUNA M.-G. (2013a), “Le portage d’une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d’acteurs’’, Questions de Management, N°3, pp.25-36.
BRUNA M.-G. (2013b), “Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement: enjeux stratégiques et dynamiques organisationnelles’’, Doctoral thesis on Organisational Sociology, defended 22 November 2013at Paris-Dauphine University, Paris.
BRUNA M.-G. (2014), “Eloge de la confiance : de la reconnaissance de l’altérité au pacte de responsabilité”, in De Monterno A. & Vernay S. (dir.) *La Confiance*, preface by C. Gaymard, Editions Institut Montaigne (à paraître).
BRUNA M.-G. & CHAUVET M. (2013), “La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif’’, Management International, special issue “Management et Diversité: approches théoriques, approches compares” edited by J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. E. Freitas, M. Ozbilgin, pp. 70-84.
CHAMBON B. (2014), Minutes of the OSI meeting “Développement et Capital Humain”, 29 January 2014; online.
CHANLAT J.F. (dir.) (1990), L’individu dans l’organisation: les dimensions oubliées, Laval/Paris, Presses de l’Université de Laval / Editions Eska.
CHANLAT J.-F. (2000), Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale, Laval, Presses de l’Université de Laval.
CHANLAT J.-F., DAMERON S., DUPUIS J.-P., DE FREITAS M. E., ÖZBILGIN M. (2013), “Management et Diversité : lignes de tension et perspectives’’, Management international, Vol. 17, special edition, edited by J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. Ester de Freitas, M. Ozbilgin, pp. 5 – 13.
CHANIAL P. (2008), “Générosité, réciprocité, pouvoir et violence. Esquisse d’une grammaire des relations humaines en clé de don”, Revue du MAUSS, 2008, n°32, La Découverte, Paris, pp. 97-123.
CHOPIN D., DELUZET M., GODINO R. (2012), La grande transformation de l'entreprise. Travail, sens et compétitivité, préface de F. Hollande, Paris, Editions de l’Atelier.
COMET C. (2006), “Productivité et réseaux sociaux”, *Revue française de gestion, N* 163, pp. 155-169.

DELUZET M. with the OSI's Group "Développement et Capital Humain" (2014),OSI working paper.
DUBAR C. (1991), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. Paris, Armand Colin.
DUBAR C. (2001), La Crise des identités, Paris, PUF.
Godbout J. with Caillé A. (1992), L'esprit du don, Paris, La Découverte. Godbout J., 1994, "L'état d'endettement mutuel", Revue du MAUSS, Biannual, 4, 2nd semester, pp.205-219.
MAUSS M. (1968), Sociologie et anthropologie, Paris, PUF.
MORIN M. (2013), OSI Newsletter n°18, Editorial by Muriel Morin, December 2013.
OSI, 2013, Employee trust, recognition and commitment, OSI Newsletter special edition,pp.6-8.
PERETTI J.-M. (dir.) (2012), L'Encyclopédie des Diversités, Paris, EMS.
SAINSAULIEU R. (1977), L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

LES PRATIQUES DE GRH DURABLE EN PME

Nadine DUBRUC
Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales
Docteur en psychologie sociale
Institut Fayol, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne
dubruc@emse.fr

Nahla SALAMEH BCHARA
Diplomée d'un master 2 Gestion de l'Innovation Durable,
Université Libanaise, Faculté des Sciences économiques et gestion de Tripoli
nahlabchara@hotmail.com

Introduction

Depuis la fin du 20ème siècle, les conditions de survie et de réussite des entreprises ne sont plus limitées à la seule réalisation du profit, elles doivent aussi montrer leur prise en compte de leur environnement au sens large. Depuis quelques années, le développement durable et sa traduction managériale au sein des entreprises 'la Responsabilité sociale d'entreprise'(RSE) sont entrés au cœur des stratégies des entreprises (Ben Bou Baker Gherib et Berger-Douce, 2008) ; une telle orientation contribue à une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines (Beaupré et al, 2008).

Une prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises dans l'analyse des enjeux de la gestion des ressources humaine a été développée par plusieurs chercheurs. Pour Lovasoa et al, (2008), une gestion stratégique des ressources humaines peut permettre de répondre à l'impératif éthique et à la RSE. Néanmoins, les communautés scientifique et professionnelle n'ont pas encore relié de façon systématique ces deux composantes (Beaupré et al, 2008). Il semble cependant que« 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, p.7).
Nous proposons dans cette communication d'approfondir les connaissances des caractéristiques de la gestion des ressources humaines des entreprises socialement responsables. Nous nous intéressons aux PME, longtemps exclues du discours et de la littérature de la RSE. Pourtant, leur nombre est important ; pour la France, nous comptons 3,5 millions PME en activité (OSEO,2011).

Parmi toutes les PME, nous nous intéressons plus particulièrement à celles qui ont intégré le développement durable dans leurs pratiques, en faveur de l'accomplissement du bienfait envers le social et la société.Nous cherchons à répondre aux questions suivantes :Quelles sont les pratiques de GRH socialement responsables ? Plus particulièrement, est-ce que les pratiques de RSE favorisent l'application d'une GRH durable au sein des PME ?

1. La responsabilité sociale des entreprises et les PME

Depuis les années 1950, notamment dès l'ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » de Howard Bowen, le concept de la RSE donne lieu à des évolutions dans le temps dans l'entreprise de la perception de l'homme comme un acteur principal qui est à satisfaire.

La Commission Européenne adopte en 2011 une nouvelle définition de la responsabilité sociale d'entreprise : « c'est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »,développant de cette manière leur définition de la RSE de l'année 2001 : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Si nous prenons l'enquête réalisée par l'ObsAR(2012)auprès de 378 PME pour avoir une vision actuelle de la perception et de l'intégration de la RSE au niveau des PME,la situation actuelle de la RSE au sein des PME est la suivante : le quart n'en a pas entendu parler, 38% d'elles en ont entendu parler mais elles ne sont pas engagées. Les PME non engagées justifient leur comportement par la présence de plusieurs freins, nous citons les principaux : 72 PME pensent que la taille de leur entreprise est trop petite, 64 autres n'ont pas le temps et cet engagement n'est pas une priorité pour eux, 28,3% révèle un manque de budget pour la mise en œuvre d'un projet supplémentaire. 31,5 % de ces PME sont engagées dans une démarche claire de RSE.

De même, les résultats de l'enquête INSEE (Ernst et Honoré-Rougé, 2012) indique qu'en France, plus de la moitié des PME de plus de 50 salariés se déclarent impliquées dans la RSE, notamment par des actions environnementales. Par ordre d'importance, nous voyons les actions suivantes chez les entreprises pensant mener des actions RSE :

- les mesures préventives pour pallier les risques professionnels,
- une politique spécifique contre les discriminations liées à l'âge des seniors puis celles liées au handicap,
- un plan de prévention des risques psychosociaux,
- une politique spécifique contre les discriminations liées au sexe.

La RSE est donc connue et intégrée par les PME. Les actions principales au sein de l'organisation sont davantage des actions environnementales mais des axes liés à la GRH se dégagent nettement. Cependant, peut-on parler de GRH durable ?

2. La gestion durable des ressources humaines : point sur les recherches

Gérer les ressources humaines, c'est agir avec cohérence à trois niveaux d'activité : l'activité, les personne, le temps. « *C'est agir à propos des personnes et des activités, mais aussi dans le temps.* » (Thévenet, 2009, p.12).Gond (2006) évoque les problèmes de société constituant des défis à une GRH durable :

- Le vieillissement de la population contribue à la perte des connaissances et des compétences suite au départ des seniors. Dans cette situation, le défi sera la mise en place d'une politique de rétention des jeunes et de capitalisation des savoirs des retraités;

- L'intégration des chômeurs de longue durée et des jeunes au sein des entreprises constitue un défi pour trouver la politique adéquate pour réaliser cet objectif ;
- Les discriminations liées à l'âge, à la race, au sexe et autres seraient le défi de la mise en œuvre d'un système d'alerte détectant les dérives avec la nécessaire revalorisation des procédures d'embauche.

L'association entre la durabilité et les ressources humaines peut contribuer à trois usages : une gestion des ressources humaines durable au sens de pérenne ; une meilleure intégration des préoccupations financières et environnementales dans la gestion des RH et une optimisation de la contribution de la GRH à une meilleure performance globale de l'organisation. Ainsi, la GRH se positionne sur le plan des 3 piliers du développement durable. Seront considérées comme durables, les pratiques de gestion des ressources humaines (Borter et al, 2011)qui visent à la meilleure prise en compte des trois dimensions : sociale, économique et environnementale. Cela passe par la recherche de l'efficience du point de vue économique; l'apport d'un caractère écologique, et des dispositifs qui visent à apporter de la considération à l'individu, de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société.

La GRH, dans une perspective de développement durable, réalise la mission traditionnelle de l'entreprise par le biais des politiques de formation, de recrutement, de développement des compétences et autres, pourtant ces approches sont plus humaines en offrant plus d'autonomie aux employés dans le travail, et du soutien social illustré par des charges raisonnables et des pratiques de reconnaissance. (Beaupré et al, 2008). Les pratiques de la GRH durable repérées portent sur la prévention en santé et en sécurité au travail; la conciliation travail/famille; la formation et le perfectionnement; la gestion de la diversité; la réorganisation du travail qui optimise l'utilisation des compétences; la consultation et la participation aux décisions; et le partage d'informations. (Beaupré et al, 2008).

Pour représenter la GRH durable, Beaupré en 2008 propose la cartographie suivante :

Changements de l'environnementorganisationnel	- Rareté de la main d'œuvre - changements des caractéristiques et des attentes de la main d'œuvre	- mondialisation et concurrence accrue - évolution technologique et complexité accrue des emplois - changements des caractéristiques et des attentes des RH	
Les défis posés en GRH	- attirer des RH du niveau de compétence désiré - promouvoir une bonne image corporative	- développer les compétences - utiliser de façon optimale les compétences - susciter l'engagement, la motivation et la mobilisation - encourager l'innovation - retenir les RH, maintenir une bonne image corporative	- préserver une bonne image corporative

Dimensions du bien-être des employés	**Avant**	**Pendant**	**Après**
Respect des droits fondamentaux : - intégrité physique et mentale - égalité des droits - conditions de travail satisfaisantes	- Programme d'équité en matière d'emploi - Programme de gestion de la diversité	- Programme d'équité en matière d'emploi - Programme de gestion de la diversité - Prévention en santé & sécurité - Salaire équitable et avantages sociaux - Conciliation travail/famille	- Régime de retraite
- Développement des compétences et maintien d'une relation d'emploi durable	- Partenariat avec des institutions d'enseignements	- Formation et perfectionnement - Rotation de postes et polyvalence - Mentorat - Sécuritéd'emploi	- Programmed'employabilité
- Accomplissementde soi		- Réorganisation du travail optimisant l'utilisation des compétences - Equipes de travail - Projets de solidarité - Consultation et participation aux décisions - Pratiques de partage d'information - Pratiques de reconnaissance et rémunération liée au rendement	- Programme réaffectation et de placement

Tableau3 : La cartographie des pratiques de la gestion durable des ressources humaines (Beaupré et al, 2008)

Beaupré et al (2008) soulignent la multiplicité, la diversité et la différence des pratiques visant les employés avant leur recrutement, pendant la durée de leur contrat et après l'emploi. Les pratiques sont déterminées en fonction de deux axes :

- la temporalité du lien d'emploi et
- la dimension du bien-être des employés visé par ces pratiques.

Les pratiques de la GRH en matière de la RSE/DD contribuent à la fois à favoriser le bien-être des employés et à relever les défis sociaux liés à l'emploi.

3. Méthodologie de recherche

Comme nous l'avons exposé en introduction, notre problématique centrale s'articule autour du questionnement suivant : Est-ce que les PME engagées en RSE mènent une gestion durable de leurs RH?

La population de notre étude est l'ensemble des PME françaises, notre échantillon est un ensemble de douze PME françaises engagées dans une démarche de responsabilité sociale. Elles ont été repérées par des prix obtenus, des citations dans la presse économique ou leur participation à des journées de réflexion sur la RSE. Ces PME sont réparties en fonction de leur effectif, ce qui nous permet de donner un échantillon représentatif de la population étudiée, c'est-à-dire une représentation des diverses catégories de PME, dans le tableau suivant:

Types d'entreprises	Secteurs d'activités	Types d'entreprises	Secteurs d'activités
TPE (très petites entreprises)	E1: un tour opérateur orienté « voyages à pied », 20 employés en 2012	PE (petites entreprises)	E4 : bâtiment : isolation thermique, 40 employés en 2012
	E2: fabricant de roues et de freins, 6 employés en 2012		E5 : imprimerie offset, 48 employés en 2012
	E3: immobilier responsable, 6 employés (dont équivalents temps plein : ETP) en 2012		E6: transport maritime de passagers, 15 permanents et 40/45 saisonniers en 2012
ME (Moyennes entreprises)	E7: le négoce de fournitures pour les professionnels du bâtiment, 75 employés en 2012	ETI	E10: conditionne et fabrique de lait et de jus de fruit, 1000 employés en 2012
	E8: fabrique et commercialise des enveloppes, pochettes et sacs à soufflets, 114 employés en 2012		E11: service en informatique et ingénierie (SSII), 270 employés en 2012
	E9: fabrique de parfums et de produits pour la toilette, 80 employés dont 65 dans la production, en 2012		E12: Fabrication de machines pour l'industrie agro-alimentaire, 240 employés pour 2012

Tableau 2: La répartition des 12 PME engagées en RSE selon l'effectif des employés

Pour apporter des éléments de réponse à notre questionnement, nous focalisons sur deux types de données :

- Données primaires : nous avons opté pour un dispositif d'exploration des sites web des 12 PME étudiées, sur une période d'une semaine, afin d'identifier les politiques et les actions GRH mises en avant. Nous classons les informations collectées par PME et par thème (actions RH) dans plusieurs documents.
- Données secondaires : l'analyse du discours des dirigeants. Sachant qu'ils cumulent souvent la fonction RH dans leurs PME, nous examinons les retranscriptions d'entretiens (d'une durée de 45' à 1h30) réalisés avec ces 12 représentants de PME (directeur de l'entreprise, responsable RSE, etc.). Pour chaque entreprise, nous nous intéressons aux questions rattachées à notre thème d'étude. Les questions posées à ces PME portaient sur les raisons d'engagements en RSE, les pratiques de RSE et leur évolution, les facteurs de la mise en œuvre de la RSE dans les PME, les freins de sa mise en place, les impacts de la RSE selon l'horizon temporel (CT, MT, LT), les réactions internes et externes à cet engagement, les facteurs clés de succès de la RSE en PME, la définition et la vision des dirigeants de la RSE.

Ainsi nous détachons certains éléments de leur contexte, puis nous les regroupons en catégories (les diverses actions RH), nous proposons ainsi un nouvel assemblage des données par PME et par thème (Tesch,1990, Deslauriers,1991). Nous menons une analyse qualitative verticale, c'est que nous travaillons document par document (PME par PME, entretien par entretien) afin de faire apparaitre les thèmes abordées (Blanchet et Gotman, 2001).
Nous préservons l'anonymat des PME et des dirigeantsinterrogés par l'utilisation des sigles E1, E2, …, E12 pour les 12 PME et de prénoms fictifs.
Nous choisissons la cartographie de Beaupré, développée en 2008, comme outil dans le traitement des données.Nous répartissons manuellement les actions RH repérées dans les documents primaires, nous citons :

1- Avant l'emploi : programme en matière d'emploi, programme de gestion de la diversité, partenariat avec des institutions d'enseignements;
2- Pendant l'emploi : programme d'équité en matière d'emploi, programme de gestion de la diversité, prévention en santé & sécurité, salaire équitable et avantages sociaux, conciliation travail/famille, formation et perfectionnement, rotation de postes et polyvalence, mentorat, sécurité d'emploi, réorganisation du travail optimisant l'utilisation des compétences, équipes de travail, projets de solidarité, consultation et participation aux décisions, pratiques de partage d'information, pratiques de reconnaissance et rémunération liée au rendement;
3- Après l'emploi :régime de retraite, programme d'employabilité, programme réaffectation et de placement.

Nous procédons dans cette phase à repérer les actions/programmes RH respectées pour chaque type de PME selon celles récupérées dans les verbatim tirés des discours des dirigeants.

4- Les pratiques de GRH mises en valeur par les responsables de 12 PME

A la question : Quels sont les impacts de l'implication dans la RSE pour votre entreprise ?
Pour huit PME, la RSE permet une satisfaction des salariés et des conditions de travail plus favorables. Ainsi, sur le moyen terme, E1 agit sur la satisfaction de ses salariés, E11 considère que '*le turnover est inférieur à celui du marché: sur notre effectif total. l'absentéisme aussi* [...]*. On travaille beaucoup sur l'égalité professionnelle, je vous l'ai dit tout à l'heure (rémunération, promotion...).*[…] *le fait de se dire bonjour le matin, de se sentir respecté'* […].
Pour d'autres responsables, la RSE est un axe de développement stratégique (E4, E12, E1 (LT)), '*est un levier d'innovation pour les PME*' (E4), qui permet une amélioration de l'image de l'entreprise (E4, E6 (plus de candidatures d'emplois)), un niveau de recherche et de développement, plus de réseaux (E12, E9), un avantage sur la concurrence (E5).
Nous prenons en considération une autre question posée qui était : 'Pouvez-vous nous décrire les pratiques de RSE mises en œuvre dans votre entreprise ?', les responsables ont parlé de plusieurs pratiques liées aux thèmes de la protection de l'environnement, l'environnement externe, le social et les salariés, la labellisation et les normes.
Nous souhaitons présenter les pratiques de la RSE au niveau interne, plus particulièrement celles liées à la gestion des ressources humaines, en fonction des types de PME étudiées (TPE, PE, ME et ETI).

4.1. Les actions RH au niveau des TPE :

La répartition des pratiques d'E1, d'E2 et d'E3 nous révèlent :

- Une concentration des actions GRH pendant la période d'emploi visant un développement des compétences et un accomplissement de soi ;
- Avant l'emploi, seule 'E3', exerce une seule pratique, selon la présidente d'E1 '[…] *La société offre des stages à l'Ecole de la 2ème chance* […]' ; nous détectons une absence des programmes d'équité en matière d'emploi et de gestion de la diversité ;
- Pendant l'emploi, les responsables identifient plus d'actions pour un développement des compétences : les TPE recourent à la formation, à la polyvalence. Le directeur de E2 explique : '*Nous développons la polyvalence pour*

*optimiser la répartition des rôles, enrichir les tâches, favoriser la connaissance du produit'.*Pour l'accomplissement de soi, les équipes de travail, les projets de solidarité, les pratiques de partage d'information, les pratiques de reconnaissance et rémunération liée au rendement constituent les principaux outils développés par ces TPE.
Aucune de ces TPE n'indique mener des actions RH après la période d'emploi.

4.2. Les actions RH au niveau des PE :
Nous observons le même scénario que pour les TPE déjà présentées, les pratiques sont plus présentes pendant l'emploi.
Pour la catégorie « avant l'emploi », nous n'avons pas pu récupérer des pratiques déjà adoptées par ces PE, nous disposons de signature de charte et l'affichage d'une volonté d'appliquer le changement sur le long terme.
Pendant l'emploi, E4 et E6 ont la plupart des actions GRH, au niveau de la formation, l'équité en rémunération, la prévention en santé et sécurité dont E4 a établi un cahier des charges et fait fabriquer un nouveau type d'échafaudages pour les cages d'escaliers, elle veut assurer un système de sécurité collective.[…] Pour le développement des compétences et pour le maintien d'une relation d'emploi durable, les trois entreprises mènent des actions de formation et des rotations de poste et de polyvalence : « *On veut développer la polyvalence des salariés en cas d'absence de telle ou telle personne, une reconnaissance, une fierté pour le salarié d'avoir cette possibilité d'acquérir de nouvelles compétences* » indique le Responsable Environnement de E5;
Au niveau du respect des droits de l'homme, le responsable de E6 indique: '[…] *On travaille aussi avec des ateliers de travailleurs handicapés, on a en permanence beaucoup de stagiaires (10 à 15 par an) dans l'entreprise (dans la technique, l'administratif, la PAO ; etc.)*[…]' .
Au niveau de l'accomplissement de soi, des projets de solidarité et des pratiques de partage d'informations sont les plus adoptés, par exemple, le directeur général d'E4 explique que : '*L'entreprise préfère travailler avec des fournisseurs locaux, français. lorsqu'elle sous-traite, elle a souvent recours à des entreprises qui ont été créées par des anciens salariés avec l'aide de C…. Les relations de sous-traitance sont des relations de confiance, car la démarche RQE doit aussi être mise en œuvre par les sous-traitants»*.
En synthèse, comme pour les très petites entreprises, nous remarquons une répartition des actions GRH sur les trois dimensions du bien être des salariés, centrée sur le temps où les salariés sont en poste dans l'entreprise.

4.3. Les actions RH au niveau des ME :
La cartographie de la gestion des ressources humaines des moyennes entreprises nous révèle la répétition du scénario des cartographies précédentes, avec une concentration sur des pratiques exercées pendant l'emploi des salariés. Nous identifions des projets visant l'équité, la santé et la sécurité des employés, une volonté d'aider à la conciliation entre le travail et la vie familiale, des politiques de formation, de partage d'informations, et de rémunération, et des projets de solidarité.
Le discours des dirigeants nous en donnent quelques exemples :
'*On a réussi à mixer des ouvriers avec des formations de technicien et d'autres sans formation ; des ingénieurs ; des littéraires ; des historiens… Résultat, des collaborateurs très responsables dans leurs actes, attentifs à la parole donnée, dynamiques, productifs, chaleureux, vivants* […]' explique le président de E8 sur le thème de la formation ;

Sur les bénéfices apportés aux femmes dans le cadre de l'équité et de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, la Présidente de E9 concrétise cela par une ' […]*révision des horaires pour permettre aux femmes d'être à la sortie des écoles à 16h (2010),* […]*Nous essayons de favoriser la santé des femmes (l'essentiel de nos fournisseurs) par un accès facilité à l'assurance maladie, aux soins. Beaucoup de femmes n'ont jamais vu de médecin de leur vie* […]'.
Le président d'E7 révèle un projet innovant mené avec les salariés *: ' En 2008/2009, on a lancé un concours en interne que j'avais baptisé « défi éthique ». Chaque collaborateur pouvait concourir à titre personnel et devait concourir à titre professionnel en équipe* […] *le 1er prix a été attribué à un groupe qui proposait une éco-attitude chez E7 par l'adoption de gestes simples comme l'impression recto-verso, le fait d'éteindre les lumières quand on quitte une pièce, etc*[…]'.
En synthèse les pratiques RH des moyennes entreprises sont réparties pendant l'emploi, sur les trois dimensions du bien être des employés, nous remarquons plus d'actions RH au niveau du développement des compétences et le maintien d'une relation d'emploi durable. Il semble que maintenir les compétences des salariés devient un élément critique pour ces entreprises.

4.4. Les actions RH au niveau des ETI :

Les pratiques de la gestion des ressources humaines des ETI, sont concentrées plus avant et pendant l'emploi, au niveau des trois dimensions du bien être des employés, plus particulièrement au niveau du respect des droits fondamentaux avec un exemple de prise en compte du départ des salariés.
Nous remarquons que E11 mène la majorité des actions RH, au niveau de la gestion de la diversité avant l'emploi, l'équité en emploi, la formation, la conciliation travail/famille, le partage d'informations et la participation aux décisions pendant l'emploi, au niveau de l'égalité en emploi hommes/femmes. Cette ETI favorise l'accès aux femmes dans des groupes de réflexion internes et externes de l'entreprise, elle prépare aussi le départ de ses retraités. Au niveau de la formation, le PDG de E11 explique : '[…] *on essaye d'inventer des dispositifs basés sur d'autres façons d'apprendre (le partage d'expérience; les bonnes pratiques et la recherche/analyse du futur)* […]'.
E12 vise un projet ambitieux d'horizon 2020 fléchant sur une participation de tous les salariés à la construction de la stratégie, l'accroissement de la connaissance, de la coopération et de la créativité, ainsi qu'un partenariat avec plusieurs établissements d'enseignement.
Nous distinguons un projet unique chez E10, visant l'ouverture de ses salariés sur la société, '[…] *On fait participer nos salariés à des choix de programmes : création d'entreprises au Cambodge, reconstruction de maisons après le Tsunami ; financements d'écoles au Bénin*…' indique le directeur général de E10.
Nous remarquons que cette cartographie est la plus riche en pratiques de GRH au niveau de l'axe de l'emploi, nous signalons plus de partenariats avec les institutions d'enseignements, une adoption des labels de diversité et d'équité avant l'emploi, des actions de reconnaissance pendant l'emploi et une préparations des retraités et une prévision de leurs départs.

5. Discussion et conclusion

5.1. Une gestion durable des RH : selon la taille

La répartition manuelle des pratiques RH détectées chez les 12 PME nous permettent de répondre à notre problématique 'les ETI socialement responsable

mènent une GRH plus durable', mais plus spécifiquement orientée sur des actions qui se situent lorsque les salariés sont en poste.
La comparaison entre la cartographie RH des TPE-PE-ME et la cartographie RH des ETI, nous a permis de quantifier plus d'actions RH menées au niveau des ETI, et d'identifier au niveau de celles-ci des pratiques avant, pendant et après l'emploi. Pour les TPE-PE-ME, les actions auprès des employés sont plus concentrées durant la période d'emploi de ceux-ci et leur discours indique une concentration sur les actions RH suivantes : le développement des équipes de travail, la constitution des projets de solidarité, le partage d'informations, les pratiques de reconnaissance, la rémunération liée au rendement, la formation, la polyvalence, la rotation de poste et de polyvalence, la diversité en emploi, la prévention de la santé et la sécurité, la conciliation entre le travail et la famille.Ce discours nous indique aussi une absence des pratiques RH comme le Mentorat, la gestion des compétences, la gestion des carrières, la prise en compte des seniors et des retraités.
Chez les ETI, nous trouvons la plupart de ces actions, et nous identifions aussi des pratiques menées avant l'emploi des RH comme la mise en place des partenariats avec les universités et avec plusieurs établissements d'enseignement. Après l'emploi, l'une des ETI étudiée s'intéresse à maintenir l'emploi de ses seniors et la prise en compte de ses retraités.
Nous remarquons cependant que les fonctions RH présentées sont des fonctions de base del'entreprise et de développement des ressources humaines (Thévenet et al. 2011).

5.2. Une GRH innovante ?

Nous n'avons pu analyser si les pratiques de ces entreprises pouvaient être considérées comme de l'innovation organisationnelle, ralliée au concept général de l'innovation managériale. Si innovation organisationnelle «désigne à la fois les nouvelles formes d'organisation du travail, les systèmes de gestion des connaissances, les méthodes de mobilisation de la créativité des travailleurs, ainsi que les nouvelles formes de relations entre les entreprises et leur environnement économique » (Valenduc et Vendramin, 2006, p.1), nous n'avions pas suffisamment d'éléments pour comparer un état initial et un état lié à la RSE.
Nous pouvons dire que la volonté de ces entreprises de lier la GRH et l'environnement peut être considérée comme un acte d'innovation, avec comme principales actions : l'encouragement à l'utilisation des transports en commun, les notes de frais CO2 des déplacements professionnels, la mise à disposition de vélos sur les sites de l'entreprise utilisables notamment lors des pauses déjeuners, le covoiturage pour les longs trajets, l'utilisation des télécommunications dans le travail, etc
Pour l'ensemble des 12 PME, nous avons détecté des actions typiques dans les domaines de la formation, la rémunération, la protection de la santé des employés. En tant qu'outils de gestion des RH, nous reprenons celles qui nous paraissent de nouvelles idées : les lieux de détentes, les transports professionnels en commun, la sensibilisation des salariés sur les coûts de pollution, la participation des employés à des choix de programmes comme la création d'entreprises au Cambodge, etc.
Ces diverses pratiques montrent que les PME responsables peuvent être innovantes dans des dispositifs de GRH.

5.3. Une GRH impliquant les salariés comme stakeholders

Considérer le salarié comme un stakeholder(Freeman, 2010) le place dans une position de partenaire de l'entreprise pour lequel on va considérer ses besoins et ses intérêts. Valentine et Fleischman (2007) ont montré les liens entre une perception positive des codes éthiques par les salariés et leur satisfaction dans leur emploi, tout comme l'importance d'un alignement cohérent entre l'éthique de l'entreprise et l'éthique des salariés. Comme le soutientOshagbemi T (1999), il ne s'agit pas de prôner la mise en avant d'une pratique mais d'arriver à un équilibre d'éléments cohérents dans l'organisation.

Comme l'ont montré Gond et al. (2010), la RSE dans une entreprise peut favoriser le sentiment d'appartenance et favoriser la performance des salariés. Les dispositifs organisationnels qui permettent la mise en œuvre de la RSE par une valorisation des salariés cohérente avec une image de marque positive renforcent le sentiment d'appartenance et favorisent l'implication des salariés. De plus, plus les échanges sociaux sont négociés, réciproques et généralisés, plus l'impact de la RSE sera important dans l'organisation. « CSR can directly reinforce employees' self-definition and subsequently their identification. It can also create positive dynamics of social exchanges. CSR is a powerful communication and management tool for human resources managers" (Gond and al, 2010, p.34).

En conclusion

Cette étude exploratoire permet de constater que la responsabilité sociale dans une optique de développement durable peut contribuer au renouvellement des politiques et des pratiques en gestion des ressources humaines. La RSE repositionne le salarié en tant que partie-prenante à intégrer à tous les niveaux de la vie de l'entreprise.

Les 12 PME étudiées ne témoignent pas la manière d'intégrer dans la démarche de responsabilité sociale/développement durable des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, nous repérons des pratiques RH qui pourraient être étendues à d'autres PME parfois non responsables.

En fonction de la cartographie de Beaupré, les actions RH des 12 PME étudiées sont en majorité pendant l'emploi des salariés. Les employés sont aussi impliqués dans les enjeux environnementaux, avec l'incitation au covoiturage, la sensibilisation à la protection de l'environnement sur le poste de travail et hors temps de travail.

Ses pratiques RH sont orientées vers la prise en compte du bien être des employés, l'amélioration de leur condition de travail, tout en les faisant participer à l'accomplissement des enjeux de la responsabilité sociale, tout particulièrement, la protection de l'environnement.

En comparant les actions des 12 PME à la cartographie du GDRH de Beaupré, nous constatons que la GRH pourrait être plus durable, en multipliant les actions RH menées avant et après l'emploi, notamment à partir des questions de la diversité avec des politiques plus volontaristes sur la gestion des origines ethniques et des séniors.

Bibliographie

BEAUPRE DANIEL et al, (2008)*« Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale»*, Revue internationale de Psychosociologie, Vol. XIV, p.233

BEN BOU BAKER GheribJ. et Berger-Douce S. (2008), *« L'engagement environnemental des PME, une analyse comparative France Tunisie »*, *AIMS*.

BENTAYEB et al.(2011), *« les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE »,* Stratégies de mesure et d'évaluation de la performance RH, axe 2, Université Abou BakrBelkaid Tlemcen
BLANCHET A. et GOTMAN A. (2001), *L'Enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université, Paris,
BOWEN H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers
BORTER S. et al.(2011)*« Vers un modèle de GRH durable »*. Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, Unité de Ressources Humaines et Management,.
CHATENET A., SOREL A. et KERBARH S. (2012), *Résultat du baromètre RSE 2012 des PME/PMI*. *Obsar*
CORNET et al, (2011), *«La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE»*, Université catholique de Louvain
DESLAURIERS, J.P. (1991). *Recherche qualitative, guide pratique*, Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
ERNST E., HONORE-ROUGE Y (2012), « *La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue »,INSEE Première*, N° 1421, Novembre 2012.
FREEMAN R.E. (2010), Strategic management. A stakeholder approach, Cambridge University Press.
GOND J.-P. (2006), « Gestion des ressources humaines et développement durable », in Le développement durable au cœur de l'entreprise, coord. Reynaud E., Dunod, p. 83-105.
GOND J.P et al. (2010), "*Corporate Social Responsibility Influence on Employees".*No. 54-2010 ICCSR ResearchPaperSeries
LOVASOA et al, (2008). *« Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique ».Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*. 2008/33(Vol. XIV). 296p.
OSEO (2011), PME 2011, *rapport sur l'évolution des PME 2011*, La documentation française, 272 p.
OSHAGBEMI T (1999) Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology* 14(5), pp. 388-403.
TESCH, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*. New York: Falmer.
THEVENET M. (2009), *L'entreprise, la gestion et les ressources humaines*. p.3 à 31. in Fonctions Rh - Politiques, Métiers et Outils des Ressources Humaines, Thevenet et al., Pearson,
VALENDUC G. et VENDRAMIN P. (2006), *« A la recherche de l'innovation organisationnelle »,La Lettre EMERIT,* n°47, p. 1/7
VALENTINE S and FLEISCHMAN G (2008), Ethics programs, Perceived Corporate Social Responsability and Job Satisfaction, *Journal of Business Ethics* 77, pp. 159-172.

LE MARKETING RH COMME OUTIL DE FIDELISATION : ETUDES QUALITATIVES DU CONTEXTE MAROCAIN

Widad CHERKAOUI
Laboratoire CERAG -Université de Grenoble
Chaire Management et Santé au Travail
widadcher@yahoo.fr

Abderrahman JAHMANE
Docteur en Sciences de Gestion IAE de **Lille**
Université de Lille 1
ajahmane@gmail.com

Introduction :

« *Il m'apparut aussi que le marketing ne se limitait pas aux produits et aux services, mais pouvait s'appliquer aux personnes, aux endroits, aux idées, aux expériences et aux organisations.* » Kotler (2007, p. 7). C'est ainsi, que Kotler (2007) avance son intérêt croissant pour ces nouveaux champs d'application du marketing, et notamment le marketing des personnes. Il est certainement nécessaire, de fusionner plusieurs domaines et d'éliminer les frontières entre les fonctions pour pouvoir faire face aux défis que connait l'entreprise aujourd'hui (Liger, 2007).
En effet, dans un contexte purement commercial, le terme fidélité décrit la volonté d'un client à rester en relations avec une entreprise sur le long terme, à acheter et utiliser ses services de manière régulière et exclusive à recommander des produits de l'entreprise à des amis et connaissances. Néanmoins, la fidélité à une marque dépasse le seul comportement, elle comprend aussi une certaine préférence, attirance et des intentions futures.
En transposant cet état d'esprit sur le client interne de l'entreprise, qui est nul autre que le salarié. L'entreprise déploie des moyens, pour séduire, attirer et fidéliser ses salariés (Liger, 2007), on parle ainsi, de « *marketing des ressources humaines* », définit comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (…) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer - fidéliser des collaborateurs impliqués* » Liger (2007 p. 134 ; 2004, p.9).
C'est dans cette lignée, que Peretti (2005) et Panczuk (2006) reprennent le principe de « marketing-mix » à travers le concept de « personnel-mix ». C'est ainsi que concept est défini comme étant « *le choix et le dosage que les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables de la GRH* » (Peretti 2006 p. 22). Panczuk (2006) et Panczuk et Point (2008) proposent, à travers ce concept de « marketing mix », une déclinaison du principe des 4 P appliqué aux RH.

Au-delà de les attirer, le maintien des salariés est un défi de taille pour les organisations (Meyssonnier, 2006). La gestion des ressources humaines met au cœur de ses préoccupations la notion de fidélité et de nombreuses entreprises y consacrent une part non négligeable de leurs ressources (Peretti, 2005 ; Liger,

2007)67, et déplore d'innombrable moyen et outils pour réussir la fidélisation, dont la personnalisation. La ressource humaine et sa fidélisation restent alors une source assurée de création de valeur et un choix stratégique qui permet de placer le collaborateur et son potentiel créatif et source d'innovation au centre de toutes les préoccupations organisationnelles et managériales de toute organisation.

Cependant, l'expression « marketing des ressources humaines» évoque à certain un sentiment perplexe et laisse d'autres sceptiques, si elle ne provoque pas un rejet de la part des directions (Liger, 2007). C'est ainsi, que nous allons à travers ce papier étudier l'état des lieux des pratiques du marketing RH au Maroc. Ceci en se focalisant sur la dimension fidélité du marketing RH.
Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative exploratoire. En effet ce type d'étude offre des « *explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Miles, Huberman, 2003). Ceci en ayant adopté la méthode de triangulation des niveaux (Pourtois et Desmet, 2007). Avec des entretiens auprès d'experts RH, concernant les pratiques et outils adoptés, ainsi que la place du marketing RH et de la personnalisation dans le contexte organisationnel marocain. Nous présenterons ensuite la partie des entretiens semi-directifs auprès des cadres, qui a pour but d'avoir un aperçu sur les réelles attentes et besoin des jeunes cadres, afin de ressortir des outils susceptibles de les fidéliser. Des remarques conclusives seront présentées, dans l'optique d'améliorer la contribution du marketing RH, et par le même biais développer les outils de fidélisation.

1. L'adaptation des outils marketing par la GRH

Selon Colle et Merle (2007), l'appropriation des outils de fidélisation du marketing peut trouver un fondement théorique, à travers la théorie de l'échange social (Homans, 1958 ; March et Simon, 1958). Ils définissent l'échange social comme un échange de biens matériels et surtout non-matériels, tels que les signes d'approbation, de prestige et de reconnaissance.
Selon cette théorie, l'entreprise cherche à développer une relation durable avec certains salariés, ce qui se traduit par des relations sociales de qualité, une politique de communication et une recherche du bien-être des salariés (Peretti, 2005). Nous allons dans un premier temps développer, le concept d'attractivité transposer à la GRH pour devenir *employeur appeal*.
Nous poursuivrons avec la marque produit qui devient la marque employeur, pour s'attarder par la suite sur la fidélisation et fidélité qui consiste un axe non négligeable du marketing et par conséquent du marketing RH.

1.1. Définir une Stratégie Employeur appeal

L'*employer appeal*, ou l'attractivité de l'entreprise, devient le nerf de la guerre, tant envers le public interne qu'externes (Panczuk et Point, 2008). C'est une méthode directement empruntée au marketing « *la marque d'un produit est créée pour développer dans l'esprit du consommateur un besoin de consommer et une image de qualité qui le poussera à passer à l'acte* » (Chaminade, 2006, p.25). C'est ainsi, que

67 Peretti (1999) propose de définir un salarié fidèle comme celui ayant une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et d'une façon générale, ayant un sentiment d'appartenance fort. On retrouve ainsi les deux dimensions - l'une comportementale, et l'autre attitudinale - des approches composites de la fidélité en marketing (Jacobi et Kyner, 1973).

l'entreprise doit se fixer une politique et des objectifs, en vue de mieux conquérir son marché employeur et par le même biais améliorer son image de marque (Panczuk et Point, 2008 ; Liger, 2013).

La marque employeur et l'image de marque

Le concept de marque employeur, ou d'« *employer branding* », reflètent la nécessité pour les entreprises de revaloriser leur image. En effet, en externe comme en interne, l'entreprise se doit d'avoir une bonne image (Bournois, 2007), en marketant ces offres RH, c'est ainsi que faire savoir ce qui est mis en place constituent des éléments différents pour séduire et attirer les candidats avec le concept de marque employeur (Autissier et Simonin2009). Les entreprises jouent alors la carte de la différenciation, afin de se distinguer (Chaminade 2006 ; Lendrevie et Levy, 2013). Elles cherchent à avoir une marque employeur clairement identifiable, car c'est « *le meilleur moyen pour une entreprise de se faire connaître comme employeur de référence chez lequel il fait bon travailler* » (Chaminade, 2006, p.26). Ceci dans une logique de rendre plus attractive son image et d'élargir sa notoriété. En effet, si l'entreprise existe en tant que producteur, elle existe également en tant qu'employeur avec des effets de complémentarité et de renforcement entre producteur et employeur (Autissier et Simonin2009). D'autant plus, que l'image de marque et la réputation d'une entreprise en tant qu'actif immatériel, sont des éléments qui se gèrent et s'utilisent pour accroître l'attractivité de l'entreprise (Autissier et Simonin2009), et sont essentielles à la survie de cette dernière (Boistel, 2008).

La marque employeur produit le même effet que la marque produit, par la création d'une image sociale attractive, mettant en valeur l'enrichissement que procure le fait de travailler dans une organisation aux valeurs humaines solides qui incite les candidats cibles à rejoindre ses rangs (Chaminade, 2006). D'autant plus, que la réputation se construira au sein « *d'un microcosme qui est également le vivier dans lequel elle viendra puiser de nouvelles ressources. C'est bien dans ce cercle qu'il lui faut d'abord entretenir sa notoriété et surtout lui donner une facette d'employeur attractif. La seule notoriété ne confère qu'une attractivité employeur très relative* » (Panczuk et Point 2008). Et ce qui crée la notoriété et l'attractivité de l'entreprise auprès de ses salariés et des candidats sont les « *La gestion des salariés, les perspectives qui leur sont offertes, les plans de carrière, l'ambiance et les conditions de travail »* autrement dit les *« éléments constitutifs de la notion de marque employeur* » (Autissier et Simonin, 2009, p. 84). À travers la marque d'employeur, l'entreprise communique une offre, mais aussi une promesse, une vision, un style de vie et des valeurs auxquelles le client interne s'identifie et le client externe s'identifie déjà et souhaite adhérer (Chaminade, 2006).

Cependant, une image employeur dégradée, a un impact direct sur l'image de marque et c'est la marque produit qui paye par la suite (Panczuk et Point 2008), « *Pennons le cas de Nike, lors du scandale du travail des enfants, a subi le boycott de nombreux consommateurs. L'oréal accusé de discrimination raciale à l'embauche sur des postes d'animation* ». Ou encore Foxconn (sous-traitant d'Apple), et leurs conditions défavorables. Il faut également garder à l'esprit qu'un collaborateur potentiel peut, à un certain moment, être ou avoir été client ou actionnaire de l'entreprise ces clients et partenaires sont les premiers vecteurs de celle-ci.

1.2. La fidélité selon le marketing et sa transposition en GRH

Reprenons la fidélité selon le point de vue du marketing. Les entreprises ont très bien compris qu'il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un

autre (Aaker, 1991) et qu'un client fidèle, génère davantage de chiffre d'affaires qu'un client occasionnel (Dawkins et Reichheld, 1990). Et qu'en effet, un client fidèle, représente plusieurs clients, grâce à l'effet bouche à oreille positive (Reichheld, 1996).
Oliver (1999) souligne quatre sortes de fidélité, qu'il présente également comme quatre étapes menant à la fidélité comportementale : tout d'abord, la fidélité cognitive percevant, à partir d'informations sur ses caractéristiques, qu'une marque est préférable à ses concurrentes. En second, la fidélité affective, dans laquelle le client développe une attirance pour une marque en se basant sur une utilisation satisfaisante et répétée. Ce genre d'attitude est difficile à réfléchir de la part des concurrents. Ensuite, la fidélité d'intention ou conative, qui représente l'engagement du client à racheter la même marque. Cette troisième étape mène à l'ultime et quatrième étape, la fidélité d'action, ou la fidélité comportementale dans laquelle le client démontre un comportement de rachat constant. Desormeaux et Lafrance (2001) estiment que la fidélité comportementale, s'agit de la plus opérationnelle, vu qu'elle correspond à ce que les praticiens du marketing ont en tête quand ils parlent de fidélité.
La transposition de ces étapes en GRH, se limite traditionnellement aux deux premières étapes vu que la troisième et quatrième sont insignifiantes pour les RH. Pour Valla (1995) la stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas forcement représentative d'un état de fidélité dans la mesure où « *La durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs* » (Valla, 1995, p.146). Cependant, nous pouvons transposer les dernières étapes de rachat et rachat constant, ceci en considérant que le salarié poursuit son attachement à long terme avec l'organisation pour deux raisons : soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé (Meyssonnier, 2006).

Dans ce sens deux dimensions de la relation client-fournisseur peuvent être discutées, la dimension par « obligation », et la dimension « désir ». Par obligation, lorsque un client est obligé d'acheter du même fournisseur, comme l'exemple d'une personne qui achète une machine à café et par la suite, l'achat de capsule de la même marque devient obligatoire.
Pour ce qui est des relations durables, ou à long terme, il puise ses origines du passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel. Morgan et Hunt (1994, p.22) définissent le marketing relationnel comme « *l'ensemble des actions marketing visant à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses* ». On peut transposer ce marketing relationnel à la relation salarié-entreprise. Ceci, en créant un lien de confiance au-delà de la relation de travail.
Suivant Meyssonnier (2006), il y a quatre formes d'attachement à l'entreprise : la fidélité, la rétention, le dévouement et l'inertie.
La fidélité : Correspond à la volonté du salarié, de rester dans l'organisation et se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs.
La rétention : L'attachement est en général stimulé par un raisonnement ou un « calcul » personnel au sens de la théorie des avantages comparatifs de Becker (1960).
Le dévouement : résulte d'une sorte de « conscience professionnelle » de l'individu, poussée à l'extrême. La relation avec l'organisation est soutenue par des barrières qui sont perçues par le salarié comme étant primordiales pour lui.
L'inertie : l'individu a plutôt l'air de s'être attaché à l'entreprise au fil du temps, par habitude et par facilité et par la crainte de tout recommencer à zéro. Contraint de

rester, car tout changement suppose des efforts, il perçoit une certaine utilité à s'attacher à son entreprise du fait de la commodité d'emploi. Le salarié semble être dans un état de passivité (Thévenet, 1992).

Par ailleurs, selon Reichheld (1996) « *seules quelques entreprises considèrent les clients comme des rentes* » on en déduit qu'un client fidèle signifie pour l'entreprise une source régulière de revenus. Une étude de Sasser et Reichheld (1990) conclut le bénéfice important et considérable dégagé par un client fidèle depuis plusieurs années. En transposant, ce point à la GRH, on peut l'interpréter par un salarié qui connaît l'entreprise depuis plusieurs années et moins couteux qu'un salarié qu'on doit former et intégrer, par contre il est quelques fois nécessaires qu'un ancien salarié quitte l'entreprise, les branches mortes par exemple, et un nouveau salarié est source d'innovation de créativité, des entreprises cherchent même à renouveler leurs salariés, mais nous n'allons pas parler des cotés négatives.

1.3. Entre fidélité et fidélisation

Peu d'ouvrages spécialisés en Gestion des Ressources Humaines traitent le concept de fidélité ou de fidélisation des salariés (Paillé, 2004), et par conséquent, il est rare de trouver une définition de cette notion (Colle, 2006). Cousineau (2012), précise que la fidélité est un phénomène multidimensionnel, déterminée par différents facteurs et elle prend plusieurs formes (Auriacombe et *al*., 2005).

Cependant, nous devons tout d'abord distinguer fidélité de fidélisation. C'est ainsi que Paillé (2004) avance d'une manière synthétique que « *la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés* » (Paillé, 2004, p 5). Peretti (2005), définit un salarié fidèle, comme celui qui présente «*une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort*» (Peretti, 2005 ; Perreti et Swalhi, 2007). Psychologiquement, il est attaché affectivement à l'organisation. Ceci se manifeste par la manière de réaliser son travail. Il offre une efficacité dans l'exécution des tâches et il contribue à la performance en participant à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation. Paillé (2005) ajoute qu'il faut également observer « *l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs* » (p 296). Il complète ainsi la définition de Peretti (2005) et de Peretti et Swalhi (2007) de la façon suivante : « *le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation* » (Paillé, 2005, p. 297).

L'implication organisationnelle

Dutot (2004) établit une comparaison entre l'implication organisationnelle et la fidélité en expliquant que l'implication a pour objectif l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise. Il s'agit donc d'une politique générale visant l'adhésion de l'ensemble des salariés aux projets et valeurs de l'organisme. Alors que la fidélité s'attache à maîtriser l'opportunisme de l'individu face à un choix de départ. L'objectif de la

fidélisation est d'empêcher le départ des membres, la politique mise en place est donc individualisée (Cousineau, 2012).

Altitude et comportement

La fidélisation en marketing est définie par Moulins (1998) comme « *la volonté (engagement psychologique et comportemental) d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif commun* » (Moulins, 1998, p.72-73). Dans cette optique, la fidélité est comportementale (fréquence, ou rythme d'achat) et attitudinale (attitude favorable envers la marque) (Jacoby et Kyner, 1973 ; Laban, 1979 ; Lacoeuilhe, 1997). Une approche exclusivement comportementale de la fidélité paraît aussi peu pertinente en marketing qu'en GRH (Dutot, 2004). Une approche en termes d'attitude permet donc, d'explorer la fidélité de manière plus précise quant à l'explication du comportement de la personne fidèle. D'ailleurs, Colle (2006, p.38) définit la fidélité comme étant « *une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort et une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes*.»

Cette dernière définition, fait ressortir les deux aspects de la fidélisation en marketing, le comportemental et l'altitudinal.

L'attitude **:** l'attitude est un concept indispensable dans l'explication du comportement social et une notion nécessaire dans l'explication des réactions devant une tâche (Jahman, 2012).

Il existe autant de définitions de la notion d'attitude que d'auteurs. Par exemple, Allport définit la notion d'attitude comme étant « *un état mental et neuropsychologique de préparation de l'action, organisé à la suite de l'expérience et qui concerne une influence dynamique sur le comportement de l'individu vis-à-vis de tous les objets et de toutes les situations qui s'y rapportent* ». Ainsi, une attitude est avant tout une disposition de l'esprit précédant un éventuel comportement (Allport, 1935). Pour Louart (1999) les attitudes sont définies comme des réactions indicatives qui se manifestent sous forme de croyances, de sentiments ou de volontés d'agir.

Le comportement **:** Le comportement pourrait être expliqué à travers la Théorie du Comportement Planifié (TCP) (Ajzen et Fishbein, 1975 ; 1980). La théorie (TCP) postule que le comportement humain, pour être effectif, doit d'abord être décidé/planifié, d'où le nom de théorie du comportement planifié. Et pour être décidé, trois facteurs sont nécessaires :

- Des jugements sur la désirabilité du comportement et de ses conséquences.
- Des considérations sur l'influence et l'opinion des proches sur le comportement.
- Des croyances sur la capacité du sujet à réussir le comportement.

L'approche du comportement planifié ne se contente plus de jugements affectifs, mais tient compte également de la représentation cognitive de l'intention.

L'intention de départ volontaire

Peretti (1999) résume que le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.

Cependant, le départ volontaire a plusieurs appellations dans la littérature. Dans la recherche anglo-saxonne, il utilise le *turnover*, roulement en français, plutôt que sur l'intention de départ volontaire. Neveu (1994) préconise de retenir la définition du roulement proposée par Price (1977) : « *Le roulement est l'ampleur du mouvement*

individuel qui franchit la frontière et l'appartenance à un système social ». Colle (2006, p. 44) propose la définition suivante : « *L'intention de départ volontaire pour un salarié de son entreprise est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié*.»

2. Enjeux de la fidélisation en marketing et GRH

Fondamentalement, le marketing RH doit faire en sorte que la fidélité soit le résultat d'un choix permanent. Il ne s'agit plus, de s'arracher les services d'un collaborateur en l'enfermant dans un système qui viserait à le prendre totalement en charge jusqu'à l'infantiliser, à l'instar de ce que pratiquaient les maîtres de forges à l'ère industrielle (Jahmane, 2012). Liger (2007 p. 159) « *La mise en œuvre du marketing ressource humaine contribue à renforcer les défenses immunitaires d'une organisation, en prenant en compte les aspirations de chacun de ses éléments, dans un mouvement de mobilisation dynamique et solidaire de progrès partagé* » (Liger (2007 p. 160). La fidélisation du personnel est l'un des aspects majeurs du bon rendement d'une entreprise. La fidélisation permet aux personnels d'apprécier l'entreprise et d'y demeurer. Qu'elle soit fondée sur la fierté des produits ou services produits par l'entreprise, sur la qualité de l'environnement de travail ou encore des technologies utilisées, la fidélisation du personnel rapporte beaucoup à une entreprise.

Tableau 1 : Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH (Colle et Merle 2007 p.10)

	Marketing	**GRH**
Rentabilité/performance	- une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque - les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels	- coût important du turnover - un salarié fidèle est plus Impliqué
Stabilité	- une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents - chiffre d'affaires minimum garanti	- une réponse aux pénuries de main-d'œuvre annoncée
Image	- les clients fidèles sont la source d'un bouche à oreille positif	- la présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

« *Si les enjeux sont convergents, il peut sembler intéressant pour la GRH de se tourner vers le marketing afin de concevoir de nouveaux outils de fidélisation des salariés* » (Colle et Merle 2007, p.10)
Le dispositif de fidélisation est un enjeu stratégique qui permet l'optimisation de la gestion des ressources et des compétences en retenant les membres, dont l'organisation aura besoin (Henda et Guilbert, 2008).
En effet, un des moyens de mettre en place un dispositif de fidélisation est de mobiliser les techniques issues du marketing, telle la personnalisation et l'individualisme, de la même manière, la gestion des ressources humaines tend à devenir davantage personnalisée (Colle et Merle, 2007 ; Panczuk et Point, 2008).

Panczuk et Point (2008) proposent également une méthode calquée sur les thèses de Kotler pour mieux positionner les RH en organisation. Il s'agit de la segmentation des employés, autrement dit le sur-mesure des prestations RH (Panczuk et Point, 2008). Ils reprennent l'approche de Liger, mais avec des méthodes plus précises. Néanmoins, la méthode la plus courante reste la personnalisation, appelée GRH cafétéria ou à la carte (Liger, 2007 ; Colle 2006). Nous allons développer d'avantage dans la partie qui suit.

2.1. L'entreprise melting pot, un bon outil marketing.

L'entreprise va devoir « *fédérer des individus d'âge, de sexe et d'origine culturelle de plus en plus divers, sans plus pouvoir leur imposer les schémas devenus inadaptés de la hiérarchie, du statut, de la progression linéaire de carrière* » (Liger 2013, p 13). Les raisons pour expliquer l'intérêt des entreprises pour la diversité sont nombreuses. A l'instar de sa clientèle, les entreprises doivent recruter des salariés qui leur ressemblent, au besoin de proximité avec les clients. La pénurie des talents qui nécessite d'élargir ces champs de recrutement (Peretti, 2007 ; Liger, 2013), ou encore la diversité des équipes serait source de créativité (Peretti, 2007). La personnalisation de la gestion des ressources humaines constitue une solution permettant de répondre non seulement à l'autonomie des salaries, mais aux différentes formes croissantes de diversité. Nous allons nous focaliser sur ce dernier intérêt.

2.2. Marketing one to one

Le marketing personnalisé, individualisé ou « *one-to-one* », est un type de marketing interactif et individualisé qui doit permettre aux entreprises de produire du sur-mesure de masse et d'établir une relation personnalisé avec les clients (Lendredie et Levy, 2013).

Au-delà d'un simple ajustement du marketing de masse, la personnalisation doit permettre la mise en œuvre d'une véritable gestion de la relation client. Si nous suivons le cheminement du marketing. L'entreprise doit mettre en œuvre une démarche purement marketing, en effet le marché de consommation il y a vingt ans, passe d'une logique de masse à une logique individuelle. « *Le marketing individuel permet à un individu de définir et formaliser son projet et ses objectifs professionnels en analysant son parcours professionnel, au travers de ses aspirations personnelles, de ses forces et faiblesses et de ses motivations. Il lui permet d'identifier ses zones d'avantages compétitifs et de préparer son argumentation personnelle*» (Panczuk, 2006 p.155). Cependant, le concept qui a ses mérites, a aussi ses limites : le sur-mesure reste couteux (Lendrevie et Levy, 2013).

Peretti (2006) considère que la personnalisation est une des cinq nouvelles logiques, qui irriguent de façon croissante les politiques sociales. Cela peut se justifier par une diversification croissante des salariés qui composent l'organisation en termes d'âge, de qualification, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique comme en termes d'aspirations, de valeurs et de comportements (Peretti, 2005).

L'âge **:** l'absence d'égalité des chances entre les composantes de la population en âge de travailler priverait les entreprises d'un avantage compétitif (Sabeg, 2004). C'est ainsi, que la littérature se penche d'avantage à étudier les écarts générationnelles. En effet, communément, le marché du travail est constitué de personnes issues de quatre générations, soit les «vétérans», les «babyboomers»,

les «X» et les «Y»[68] (Saba, 2009). Gérer ces différences n'est pas chose facile, mais c'est un plus pour l'entreprise pour son image de marque comme pour son image employeur. En effet, une des premières raisons de ces difficultés réside dans le fait que les générations ont des valeurs et des attentes face au travail qui divergent et qu'il est parfois difficile de concilier (Smola et Sutton, 2002). D'ailleurs, en 1997, McManus déclarait que nous vivions dans un environnement fortement conscient des différences générationnelles qui ne feront que s'accentuer, au point de mener de façon imminente à des conflits intergénérationnels. La deuxième raison de ces difficultés de gestion, renvoie au fait que, contrairement aux années antérieures, le cycle de carrière des individus au travail n'est plus linéaire, ce qui entraîne une cohabitation plus longue (Saba, 2009). La tendance des retraites plus tardives, se confirme, et on y ajoute un nouveau phénomène, le retour au travail après la retraite et la multiplication des emplois de transition (*bridge employment*) (Adams et Rau, 2004). C'est ainsi, que des pratiques d'aménagement du contenu de l'emploi des seniors par exemple, sont préconisées Christin et *al*. (2007).

***Les handicapés* :** les actions en faveur des handicapés, telle l'aide à la personne comme recrutement, sont considérés plus comme du ressort éthique et sociétal, et non économique (Fray, 2012). C'est ainsi que prendre l'initiative d'une politique de diversité et non seulement une manière d'éviter les discriminations, mais aussi de faire acte utilement d'entreprise citoyenne. Cet acte peut jouer en faveur de l'image employeur et par conséquent l'image de marque (produit). À l'image de celui du groupe Lafarge, qui a intégré, un site entièrement accessible aux travailleurs handicapés.

***Briser le plafond de verre* :** l'apport des femmes à la gestion organisationnelle au quotidien, est mis en exergue par de nombreux écrits et rapports (Ferrary, 2009). Les femmes représentent, aujourd'hui, un réel potentiel pour les entreprises (Belghiti et Rodhain, 2001). Toutefois, si les femmes accèdent au marché de l'emploi et aspirent à des carrières au sein de l'entreprise, les conditions de travail adaptées et les pratiques RH ont du mal à suivre (Sahraoui, 2011). C'est ainsi, que chercheurs et praticiens, analysent les mécanismes de construction du plafond de verre et comment le briser. Cet enjeu est plus important, avec la législation qui sanctionne les discriminations. Ce qui suscite un intérêt de la part des entreprises, à intégrer ces problématiques dans leur politique de RH et déclinent divers programmes au niveau national (Garner-Moyer, 2006). Dès lors, de nombreuses initiatives ont été prises afin de favoriser l'accès des femmes et leur ascension dans l'entreprise, ces initiatives ne se limitent pas à briser le plafond de verre, ou l'égalité des chances, mais elles sont prises aussi pour des postes jusque-là qualifié de purement masculins (Liger, 2013).

2.3. La mise en œuvre d'autres outils

Les entreprises se sont intéressées aussi à d'autres critères en l'occurrence celle que les salariés considèrent la plus négligé par les entreprises, leur vie privée. En effet, les salariés d'aujourd'hui semblent regretter que leurs entreprises ne se préoccupent pas de leurs contraintes extra-professionnelles (Legault, 2004).

[68] Voir Adams (1998), Zemke *et al*. (2000), Verplanken et Holland (2002).

Equilibre vie privée/ vie professionnelle : plus traditionnellement, les entreprises optent pour les emplois atypiques (temps partiel), afin de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes en particulier et aux femmes pour une meilleure conciliation vie professionnelle / vie privée, qui consiste un obstacle à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Morrison, White et Van Velsor, 1987 ; Wirth, 2001 ; Landrieux-Kartochian, 2004 ; Cornet, Laufer et Belghiti-Mahut, 2008).
C'est dans cette logique d'amélioration de l'image employeur et de diversité, que permettre aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, c'est se donner les moyens d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre diversifiée, comprenant femmes et hommes investis dans une vie de famille, séniors, jeunes étudiants, handicapés et personnes nécessitant un suivi médical (Ollier-Malaterre 2007). Par exemple, la mise en place de moyen, tels « *les horaires de travail décalés* » ou « *shit parenting* », en anglais (Fagnani et Letablier, 2003) pratiqués par un grand nombre d'entreprises en Amérique et en Grande-Bretagne. D'ailleurs, les entreprises américaines investissent près de quatre cents heures de travail pour pouvoir constituer le dossier de candidature auprès du magazine *Working Mother*, qui publie le classement des cent *Best companies for Working Mothers* (Harrington, 2007)[69]. La bonne intégration de la vie professionnelle et familiale est donc pour les entreprises, un enjeu de société primordial pour le développement des enfants, le bien-être des hommes et des femmes, et la performance de l'économie (Ollier-Malaterre, 2007).
Néanmoins, ces dispositions « *concernant les parcours professionnels font aussi une place à la question du temps partiel, qui selon plusieurs accords ne dit être source de retard dans l'évolution professionnelle et dans la carrière* » (Laufer et Silvera, 2006).

3. Le marketing RH et la personnalisation au Maroc.

L'enjeu du marketing RH ne se limite pas uniquement à assumer la raréfaction des ressources qualifiées, ou d'assurer une diversification des ressources, mais de renforcer l'attractivité par l'élaboration d'une marque d'employeur, et de fidéliser les salariés (Chaminade, 2006 ; Panczuk et Point, 2008 ; Liger 2013).
A notre connaissance rare sont les études qui ont étudié le marketing RH au Maroc, ou la personnalisation. C'est ainsi, que cette étude adopte la triangulation des niveaux (Pourtois et Desmet, 2007), avec une enquête conduite par des entretiens informels auprès de différents experts ; dirigeants, responsables de la fonction RH, consultants. Ces entretiens ont pour principal objet d'explorer la question du marketing RH au Maroc en général, et de la personnalisation en particulier dans le contexte organisationnel marocain. Nous avons ensuite procédé à des entretiens semi-directifs auprès des cadres, pour avoir un aperçu sur les outils susceptibles de les fidéliser en fonction de leurs attentes et leurs besoins. Nous nous sommes limités pour cette phase de l'étude aux jeunes cadres diplômés.

3.1. Méthodologie des entretiens auprès des experts

Ces premiers entretiens menés auprès de 18 experts par des entretiens informels, ont pour principal objet d'explorer la question du marketing RH au Maroc en général et de la personnalisation en particulier dans le contexte organisationnel marocain. Nous allons présenter la démarche de cette première phase de l'étude avant de développer les résultats. Nous exposerons par la suite les données qualitatives qui

[69] Magazine, W. M. (1999). 100 best companies for working mothers.

offrent des « *explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Miles, Huberman, 2003).

Démarche de réalisation : Etude auprès des experts

Il existe plusieurs genres d'entretiens, notre choix pour cette phase de la recherche, s'est porté sur l'entretien informel individuel. Ce choix se justifie par la nature des informations recherchées. C'est ainsi, que notre première enquête effectuée auprès des experts ; DRH ou RRH, consultants…. Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone puis intégralement retranscrits dans le but d'élaborer une analyse textuelle poussée (Hlady-Rispal, 2002 : 31 ; Baumard *et al*., 2007 : 242). Ceux-ci ont été conduits jusqu'à atteindre le point de saturation (Glasser, Strauss, 1967), atteint à l'ordre du 19me entretiens. La durée moyenne est de 40 mn, à l'aide d'un guide d'entretien établi de façon a laissé un maximum de liberté à la personne interrogée. Ainsi, la première question ouverte, «*Que pensez-vous du marketing RH au Maroc ?* » a laissé au répondant la liberté de répondre, d'autre question autour des pratiques de personnalisation, GRH à la carte et de fidélisation ont été introduite. Il était parfois nécessaire de poser une question de relance afin de pouvoir obtenir le plus d'information possible ou tout simplement pour la confirmation des réponses.

3.2. Résultats des entretiens auprès des experts

L'analyse de contenu des premiers entretiens réalisés auprès des experts, après avoir répondu aux deux questions principales ; *Que pensez-vous de la pratique du marketing RH au Maroc ?* Et *Que pensez-vous de la personnalisation ou de la GRH à la carte au Maroc ?* Ressort que le marketing RH est réservé aux grandes structures marocaines et aux multinationales, ceci est de même pour les pratiques et outils de personnalisation.

Entre l'Informelle et le formelle

L'analyse montre que les deux tiers des répondants confirment la pratique du marketing RH et du personnalisme au sein des entreprises au Maroc. **Mais surtout d'une manière informelle pour l'instant, en plus d'être réserve à une minorité.**

Comme le précise un membre de l'AGEF ayant la cinquantaine « *on parle de plus en plus de marketing RH et de GRH cafétéria ou à la carte au Maroc. Il est vrai que c'est surtout d'une manière informelle qu'on le pratique, mais on cherche à rendre ce concept courant et d'une manière plus formelle* ». D'ailleurs, c'est pratique doivent être mises en avant pour pouvoir attirer et fidéliser les salariés. Comme l'explique ce DRH d'un grand groupe agroalimentaire du même âge « *notre pays (Maroc) a les capacités d'adopter ce système d'une manière formelle. Et il le faut ! Compte tenu de la richesse des jeunes diplômés issus des grandes écoles tant du Maroc que de l'étranger. Mais ils préfèrent monter leurs propres entreprises ou carrément travailler à l'étranger, surtout après les premières expériences* ». Il ajoute « *à mon avis tout changement est possible et sûrement dans un proche avenir* ». Conscient qu'un des objets du marketing RH consiste en la fidélisation des salariés.

Fidélisation

Un des trois axes du marketing RH consiste en la fidélisation des salariés (Liger, 2004 ; 2013). En effet, la fidélité des salariés constitue une des principales dimensions de la gestion des ressources humaines (Colle, 2006 ; Jahmane, 2012). La fidélité des salariés peut être ainsi justifiée par le besoin de maintien et de développement des ressources humaines, ou encore qualifié comme un facteur de

performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte, des fonds, des connaissances et de compétences et d'améliorer l'efficacité du personnels (Reichheld 1996 ; Peretti, 2006 ; Colle, 2006 ; Jahmane, 2013). « *Les entreprises en font leur nerfs de guerre* », comme le précise cette jeune DRH de 29 ans « *si la fidélisation des salariés et négliger ou mal gérer cela peut couter cher voire très cher à l'entreprise* », ou encore cette consultante *« les salariés sont des clients plus difficiles à conquérir et à fidéliser, et je suis convaincue que le marketing RH est l'avenir des RH* ».

En ce qui concerne les pratiques, un ergonome de 32 ans, confirme « *dans la ville de Casablanca les entreprises adoptent le marketing RH. Et ces pratiques, ne se limitent pas au multinationale, mais d'innombrables sociétés et groupes marocains l'adoptent*», il ajoute « *pour les entreprises marocaines qui se s'ont approprié le marketing RH, ils n'ont rien à envier aux pratiques de multinationales. On trouve des crèches, salles de sport bien équipées, golf et piscine sur terrasse dans la zone de sidi maârouf, livraison de course assurée par l'entreprise, coiffeur, pressing…* ».

Cependant, ce qui inquiète nos répondants ayant affirmé l'utilisation du marketing RH dans le contexte organisationnel marocain, **c'est le manque de communication autour des pratiques** et le fait de vouloir le garder pour soi et ne pas le divulguer. Ils l'expliquent par,
« La Peur d'assumer ». L'ergonome de 32 ans nous confie « *c'est bizarre et vraiment dommage que ces pratiques ne sont pas dévoilés et que les entreprises n'utilisent pas ces plus, pour leur marketing, leur image employeur et leur attractivité. Par exemple, l'entreprise ayant le terrain de golf sur sa terrasse veut garder son anonymat* ».
Un consultant de 31ans précise « *les entreprises mettent en œuvre des stratégies d'employeur appeal ou employeur branding, mais elle ne divulgue pas leurs pratiques. Peut-être par risque de ne pas assumer et de ne pas être à la hauteur de leurs promesses* ».

Le marketing RH ne se pratique pas. Si les deux tiers des répondants confirment sa pratique, 5 interviewés estiment que cela ne se pratique pas réellement. Jugées loin de la réalité du contexte organisationnel marocain, ce DRH d'un grand groupe marocain de 37ans avance « *le marketing RH et moins encore la GRH cafétéria n'existe pas au Maroc. J'ai octroyé les grands Holding au Maroc et ces concepts, je n'en ai jamais entendu parler au Maroc. Faut être clair, ce sont des concepts qui existent au* Canada. Personnellement*, j'ai travaillé plus de 10 ans à Montréal. Et 5ans au Maroc. Et je trouve qu'au Maroc on est vraiment loin de la gestion des ressources humaines pratiquée en Amérique du Nord »,* il ajoute que c'est certainement dû à la culture locale et à la formation de base de la plupart des personnes qui occupe des postes dans les départements RH, « *comment peut attendre d'un ingénieur ou un contrôleur de gestion, ayant reçu aucune formation, en GRH d'être un bon agent RH ou de parler GRH ?* ».
Si les uns estiment que le marketing RH est loin de se pratiquer d'autres qualifient ces pratiques comme étant des effets de mode et du ***RH Fashion.*** Les verbatim suivants illustrent
« *Que ça soit le marketing RH, ou encore des termes tels la RSE, audit social au autres, ce sont des effets de mode ! Et dans le contexte marocain on n'a pas besoin de RH Fashion »,* Comme l'estime ce manager de 36 ans avant de vouloir être à la

mode et adopter des tendances il faut déjà bien assimiler les basiques. Dès lors, « *Pourquoi tu vas faire un marketing RH pour l'image-employeur à l'extérieur De l'entreprise, alors que tu fais de l'outsizing ? ».* Ce manager ajoute *« c'est de l'effet de mode, véhiculé par les cabinets de consulting qui doivent vendre leurs produits « Fashion » ».* Cet enseignant ajoute « *le Maroc est une société ostentatoire, ca ne m'étonne pas d'entendre les entreprises frimer avec ces pratiques de marketing RH, mais réellement on ne les applique pas* ».

La personnalisation : Concernant la personnalisation les avis restent très départagés. Si d'une part, on confirme les pratiques de personnalisation, d'autres estiment que le système cafétéria est peu présent dans le contexte organisationnel au Maroc, (4 répondants). Comme le précise ce DRH d'un groupe de textile et membre de l'AGEF, la cinquantaine « *on parle de plus en plus de GRH cafétéria ou à la carte au Maroc. Il est vrai que c'est surtout d'une manière informelle qu'on le pratique, mais on cherche à rendre ce concept courant et d'une manière plus formelle* ». Il confirme que c'est surtout les ingénieurs qui en bénéficient, « *les espaces de choix sont offerts aux cadres supérieurs et ingénieurs par contre, il y a une certaine nuance à ne pas négliger entre personnalisation et système cafétéria ou GRH à la carte. Le premier reste dans le cadre informel, courant dans les entreprises au Maroc, par contre un système à la carte c'est un système étudié, avec de vrai calcul et responsabilité. Mais il est tant de le rendre légal car dans pas longtemps un an ou deux max nous seront obligés de le faire* ». Il ajoute, qu'il est pour ce principe à la carte mais « *je suis contre*, « *le système de rémunération cafétéria», qui veut que la rémunération soit augmenté au détriment du renforcement de la couverture sociale et de la retraite complémentaire. Personnellement j'explique au jeune que je suis contre car la retraite et un chapitre de la vie qu'il ne faut pas nier et qu'on doit préparer. Je suis certain qu'ils me remercieront un jour* ». Les verbatims de ce jeune RRH d'une filiale d'une multinationale (banque) de 27 ans, rejoignent ces dernières en complétant *«la GRH à la carte est réservé aux séniors*, *éléments clés de l'entreprise et recherchés pour leurs expériences*», il développe par « *la rémunération à la carte est réservé aux séniors et cadres supérieurs et limiter aux grandes structures et multinationales* ». Ce qui rejoint en partie les résultats de l'enquête du cabinet Diorh, qui nous ramène, que Sept entreprises sur dix sondées en 2006 disposent d'un système de d'individualisation de la rémunération[70]. Ce jeune RRH complète ses propos par « *l'aménagement des temps de travail est strictement limité aux responsables ayant besoin de se déplacer et donc besoin d'une certaine flexibilité. Par contre, en ce qui concerne la formation à la carte tout le monde peut en bénéficier »*.
Si on parle de ces pratiques aujourd'hui au Maroc, c'est *« pour être à la hauteur des concurrents étrangers* » avance un expert RH d'un grand groupe, il ajoute, « *c'est l'effet d'une contamination positive grâce aux multinationales qui ont introduit ces pratiques localement. L'entreprise marocaine est en général ouverte aux pratiques managériales internationales, et le rôle de la mondialisation et la raréfaction des ressources humaines qualifiées imposent ce nouveau mode opératoire* ».

La personnalisation est soupçonnée par 3 répondants, de n'être en place que « *pour camoufler un certain favoritisme* ». Et que réellement, « *c'est qu'à travers la littérature des autres que cela existe. D'autant plus que la GRH est encore*

[70] http://www.leconomiste.com/article/emploi-carrierebrenquete-diorhbrl-individualisation-des-salaires-devient-la-regle

émergente au Maroc », ce jeune DRH précise que cela est « *dû certainement à la mentalité des dirigeants… surtout qu'ils n'ont aucune volonté d'évoluer* ». D'autres se posent la question sur la nécessité de ces pratiques « *ce n'est pas parce que cela ait fonctionné dans un contexte X que ça doit forcément marcher au Maroc, pourquoi vouloir importer des pratiques ?* ».

L'analyse ressort les risques de ces pratiques. Selon notre répondant, nous ne devons pas négliger les conséquences des promesses liées à l'image employeur créée en interne et/ou en externe, « *Certaines entreprises qui le prennent comme du «window dressing», c'est-à-dire une vitrine pour se relooker et pour faire passer des messages pour son attractivité* ». Il insiste sur le fait « *on communique sur son entreprise et ses valeurs, cela suppose des messages porteurs de promesses et d'engagements et le non-respect de ces engagements, entraine à une dégradation de l'image de l'entreprise et porte atteinte à sa réputation* » DRH d'un groupe de textile.
Un autre risque réside dans le fait de mener une politique déséquilibrée en privilégiant les axes d'attractivités externes par rapport à son attractivité interne. Il ne sert à rien d'attirer sans pouvoir fidéliser les ressources clés existantes « *il faut créer un monde auquel les gens veulent appartenir* ».

4. Entretien auprès des jeunes cadres

Cette seconde phase de l'étude, a pour objet d'étudier des éléments concernant les attentes des jeunes cadres, afin de proposer des outils adaptés à leurs attentes.

Démarche de réalisation et traitement :
Le nombre de cadre interviewés nous est paru largement suffisant, du fait que nous avons atteint la saturation. Le point de saturation a été atteint au quinzième entretien (Glaser, Strauss, 1967). Chaque entretien, d'une durée moyenne d'une heure, a été intégralement retranscrit 24 heures au maximum après qu'il ait été mené. Le guide d'entretien établi visait à laisser un maximum de liberté à la personne interrogée, avec une question centrale ouverte « *Comptez-vous rester ?* ». Le répondant avait ainsi la liberté de répondre aussi longtemps qu'il le souhaitait, sans interruption pour le mettre à l'aise et en confiance. Par la suite, d'autres questions incitaient à approfondir la discussion, « *Pourquoi vouloir quitter ou rester ? Et que sont vos projets futurs ?* » ont été posées.

Le traitement des données suit la démarche proposée par Bardin (2009) avec la pré-analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats et interprétations. Le schéma d'interprétation des données est donc construit à partir des matériaux de l'étude et ne se fonde sur aucune théorie préexistante (Jolibert et Jourdan, 2006), vu la nature exploratoire de notre étude.

5. Résultats

Après avoir opté pour une étude qualitative exploratoire, vu que les données qualitatives permettent des « *explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Miles, Huberman, 2003), conduite auprès de 15 jeunes cadres, par entretiens semi-directifs. Nous présentons les résultats ainsi les résultats. Les thèmes sont présentés par ordre de fréquence dont ils ont été cités.

La formation : A travers les réponses, on constate que presque la totalité (85%), des répondants évoquent spontanément la formation. Si les formations diplômantes ou certifiantes sont appréciées, par tous, c'est moins le cas des formations continues imposées par les entreprises. Comme le précise ce jeune cadre de 26 ans « *La formation est un contrat psychologique, quand elle nous permet d'avoir un diplôme, c'est plus fort qu'un contrat sur papier* », il souligne « *mon entreprise m'a payé un master et pour l'instant, je ne cherche pas ailleurs. Et, même si je trouve des opportunités, je n'oserai pas tromper mon directeur, mais sincèrement ce n'est pas l'envie qui manque* ». Un autre, de 29 ans qui semble être attaché à son organisation « *j'aime où je travaille, ils préparent leur introduction en bourse c'est prévu pour ces jours-ci. Je me sens bien, j'ai un fort attachement envers mon entreprise. Mais ils m'ont déçu, le premier jour on m'a promis une formation et j'attends toujours* ». Pour ce répondant malgré son attachement, la formation et un point très important. « *Les formations continues permettent d'évoluer, mais malheureusement, y a beaucoup qui en profitent pour se reposer* », « *sinon, les salariés sont plus motivés quand le thème de la formation, découle de leur propre choix »* Jeune femme RRH de 29 ans*.* Elle ajoute « *la formation occupe une place importante. Elle permet d'accompagner les salariés, d'anticiper toute mutation éventuelle et elle peut servir de moyen de récompense* ».

L'évolution : L'évolution est perçue comme un droit, par la plupart des répondants. Le salarié s'implique uniquement en quête d'évolution « *Je suis toujours disponible, je travaille comme un malade, mais si je n'ai ni évolution, ni augmentation de salaire d'ici trois mois je quitte* » cadre 29ans. Cette jeune femme de 34 ans nous confie « *c'est vrai que mon travail ne me plait pas, mais on ma promit une évolution* », « *on évolue très vite au sein de cette entreprise* ». Ou encore ce jeune homme du même âge « *la seule chose qui puisse me motiver à rester dans une entreprise ces l'évolution de carrièr*e ». Il semble d'après les résultats que malgré, le nom de l'entreprise (Nokia, Protect and Gamble pour ne citer qu'eux), nos répondants préfèrent changer que de rester dans une entreprise connue sans évolution, comme le confirme cette jeune diplômé nous confie « *je préfère commencer dans les Start up, car on peut y évoluer facilement. Par contre les grandes sociétés ne le permettent pas* ». Nous sommes loin du mythe des jeunes attirer par des entreprises par snobismes.

L'autonomie et liberté : « *Je n'ai pas l'intention de passer ma vie dépendant de ma hiérarchie, c'est humain non ? Je veux être libre, créer mon propre projet, je serai tranquille, personne ne me donnera des ordres et me dire quoi faire* » 26 ans. Un directeur 35ans « *si j'avais les moyens j'allais monter ma propre petite affaire* », malgré son statut cette personne aimerait travailler pour son propre compte.

La stabilité : Un cadre de 27 ans nous avoue « *mon patron est très sympa, je gère mon travail comme bon me semble, je suis libre dans mes décisions, j'ai une maison et voiture de fonction. On me rembourse les frais de déplacements mais je n'arrête pas de changer de ville, et avec ce rythme je n'ai pas de vie privée et mon instabilité me pèse de plus en plus* ». Malgré son autonomie et liberté, ce répondant se plaint de son instabilité. Ou encore cette jeune femme de 30 ans « *même si je trouve un très bon poste ailleurs je ne vais pas changer* », une autre « *je ne suis pas satisfaite mais je ne cherche pas à changer* ». Ce directeur de 35 ans « *j'ai refusé le poste de directeur régional, pour la simple que je n'ai pas envie de passer ma vie entre ma*

voiture et les hôtels, loin de ma femme et mes enfants ». Ou encore cet homme de 40 ans « *je prépare ma thèse en parallèle et c'est vraiment compliqué avec mon travail. J'arrête de voyager, je vis dans des hôtels, Je ne peux pas avoir de vie stable à cause de mon travail, c'est fatiguant* ». L'instabilité piétine **l'épanouissement de la vie privée, c**omme nous l'explique ce jeune cadre de 29 ans « *j'ai une certaine liberté et autonomie dans mon travail. On me paye ma formation, j'ai une voiture de fonction, mais mon travail m'étouffe je n'ai pas de vie extraprofessionnelle, je n'ai pas le temps de faire du sport et les femmes ne comprennent pas mon indisponibilité* ».

Les horaires : Les femmes sont plus sensibles par rapport aux horaires que les hommes, surtout sur deux composantes les horaires tardives et la flexibilité pour les jeunes mamans. Un cadre de 34ans répond par « *les RTT ca n'existe pas au Maroc. Je travaille jusqu'à ce qu'on termine, je suis même obligé quelques fois de travailler le samedi matin et d'emmener mon travail à la maison* », il termine la discussion par « *malgré tous les avantages proposés par mon entreprise, si je trouve ailleurs je quitte, y a pas que le travail dans la vie* ». Cette jeune femme de 29 ans estime « *j'ai beaucoup de travail, j'ai moins de jours de congés que les autres vu mes responsabilités, je suis obligée de travailler le samedi pour pouvoir clôturé des dossiers, je suis épuisée, j'en peux plus*. *Et tout cela pour un salaire qui ne me satisfait pas du tout, comparé au marché du travail* ».

Stress : Le stress, ne semble pas être vécu comme un problème, il semblerait que ce n'est pas le problème majeure de cette catégorie, consciente que c'est le pris à payer pour avoir des postes de cadre et de responsabilité.
Une femme de 26 ans « *même si la responsabilité et les challenges quotidiens engendrent le stress, j'aime bien ce stress positive, la montée d'adrénaline. Mais c'est vrai que sur le long terme cela se percute sur ma santé* ». Un homme cadre de 30ans « *c'est fatiguant, stressant, j'ai l'impression de gérer tous, tout seul surtout que mes responsabilités hors travail sont lourdes. Mais je n'ai pas à me plaindre vu la nature de mon poste c'est normale* ».

6. Discussion et remarques conclusives

Au-delà de les attirer, le maintien des salariés est un enjeu de taille pour les organisations (Meyssonnier, 2006). C'est ainsi, que la gestion de ressources humaines déplore d'innombrable moyen et outils pour séduire, attirer et fidéliser les salariés (Liger, 2007). Dès lors on parle, de « *marketing des ressources humaines* ». Notre présente étude avait comme perspective d'étudier l'état des lieux des pratiques du marketing RH au Maroc. Ceci en se focalisant sur l'axe de la fidélisation.

C'est dans ce sens que nous avons mené une enquête à deux niveaux, à savoir ; les experts de la fonction RH et les cadres. Les résultats de la première phase de l'étude conduite auprès d'experts RH, autour de la question de la pratique du marketing RH et de la personnalisation dans le contexte organisationnel marocain, nous montrent que les entreprises sont de plus en plus soucieuses de séduire, d'attirer et de fidéliser les salariés. Néanmoins, le marketing RH est adopté au Maroc d'une manière **plutôt informelle, en plus d'être réserve à une minorité constituée de grandes** structures marocaines et de filiales de multinationale. D'autant plus, que les pratiques de personnalisation, sont réservées à une catégorie restreinte, d'ingénieur et de dirigeant, mais toujours d'une façon informelle. En effet, ceci est traité ou

encore, négocier au cas par cas. Ce qui laisse des marges de favoritisme réel ou perçu par l'ensemble des salariés.

Nous ajoutons que les personnes interviewés sont déçues, du **manque de communication autour des pratiques du marketing RH.** En effet, ils constatent que les pratiques ne sont pas mises en évidence, voire elles sont dissimulées par les entreprises. Les interviewés l'interprètent par **la Peur « de ne pas pouvoir assumer »** est ne pas être à la hauteur des promesses. Une autre crainte est aussi avancée, elle réside dans le risque de mener une politique déséquilibrée et privilégier les axes d'attractivités externes par rapport aux attractivités internes. Comme l'explique certain, il ne sert à rien d'attirer sans pouvoir fidéliser les ressources clés existantes « *il faut créer un monde auquel les gens veulent appartenir* ».

D'autres répondants nous amènent à analyser en profondeur le concept marketing RH, dans ce contexte organisationnel marocain. Ils le qualifient de pratique émanent du ***RH Fashion.*** Et que si ces pratiques sont efficaces dans certain contexte, ce n'est pas pour autant que ça doit fonctionner efficacement en organisation marocaine. C'est ainsi qu'une **contextualisation du marketing RH** et par conséquent de personnalisation s'impose.

En ce qui concerne la seconde phase de l'enquête réalisée auprès des cadres, autour de la question de fidélité. Les interrogés ont indiqué ressentir un besoin d'autonomie dans la prise de décision les concernant. Ils souhaitent être davantage acteurs de leurs propres décisions. Une certaine **autonomie**, **liberté décisionnelle** et **locus de contrôle** sont recherchées. Ce qui pourrait renvoyer aux travaux de la théorie d'autodétermination de Déci et Ryan (1985), ou encore à la «Work Locus of Control » de Spector (1988).

Ce besoin de contrôler sa vie, personnelle comme professionnelle, se vérifie dans l'évolution et la stabilité recherchée. Ce renouvellement de la conception de la carrière, qui considère que les personnes gèrent leur trajectoire professionnelle selon leurs propres souhaits, est donc bien révélateur du besoin émis par les cadres de décider eux-mêmes des décisions qui les concernent. A ce titre, notre étude tend à montrer que la GRH à la carte, en s'inscrivant dans la lignée des recherches de Colle (2006), en redonnant des marges de choix aux salariés dans leur emploi, contribue à replacer la personne au centre de ses décisions, à la rendre davantage actrice de sa carrière et de son travail.

La stabilité apparaît également. Les cadres sont aujourd'hui particulièrement sensibles à l'articulation de leurs sphères privée et professionnelle. En effet, comme l'avance (Levy-Leboyer, 2007), la notion du travail est devenue une variable d'ajustement qui n'est plus considéré comme une finalité. C'est ainsi, que le salarié n'aspire plus à travailler pour son sacrifice (Baudelot et Gollac, 2002) et privilégie d'avantage son épanouissement, tant au niveau professionnel que privé.

Les horaires de travail et congés, nous montre également cette importance de contrôler sa vie. Les salariés ayant des exigences extraprofessionnelles et familiales diverses, il n'est donc pas aisé de concilier vie privée et vie professionnelle, lorsque les horaires de travail sont uniformes pour l'ensemble de l'entreprise. En revanche, la présence d'horaires à la carte devrait aider à la satisfaction des attentes individuelles

chaque personne et, procurer le sentiment d'autocontrôle de liberté et autonomie accrue. D'ailleurs, les études de Colle (2006 ; 2005), montrent l'influence de l'aménagement des horaires de travail sur leur bien-être, et par conséquent leur fidélisation.

Nous pouvons constater à travers ces résultats, que les attentes et les exigences des salariés ont effectivement considérablement augmenté. Autrefois, le travail constituait une valeur prépondérante, par laquelle tout homme devait s'affirmer et s'identifier. De ce fait, le management se retrouve avec des préoccupations qui s'orientent plus vers un investissement dans des stratégies permettant une meilleure valorisation de l'adéquation vie professionnel/vie privée des employés et du respect de l'intégrité et surtout du bien-être des salariés (Lefkowitz, 2006). C'est ainsi, que l'intégration d'une nouvelle donne socioéconomique est plus que nécessaire dans les entreprises marocaines. Et par conséquent, dans la gestion de leurs ressources humaines et dans leurs planifications stratégiques. Dans une optique de concilier amélioration du bien-être des salariés, tout en développant la performance afin de renforcer sa dynamique globale. D'autant plus que la fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte des connaissances et des compétences (Henda et Guilbert, 2008).

Le travail est désormais considéré par certains comme un moyen et non plus un but. Cette prise de distance s'explique par le fait que les employés estiment aujourd'hui que leur travail se situe au même plan que leur famille ou leurs loisirs Henda et Guilbert (2008). Les salariés aspirent à un équilibre de vie en refusant de sacrifier leur vie privée au profit de leur vie professionnelle. Les salariés souhaitent se découvrir en tant que personnes qui développent des connaissances et des compétences, dans et en dehors du travail. Ils n'attendent plus seulement un travail, une fonction et un salaire adaptés à leurs expériences et compétences. La relation employeur/salarié se fonde donc désormais sur un équilibre « gagnant /gagnant » et « donnant /donnant ». La plupart des salariés veulent entretenir des relations privilégiées avec leur employeur, occuper une fonction valorisante et intéressante tout en conciliant leur vie personnelle (Jahmen, 2012).

Toutefois, le sujet est pertinent et très intéressant, et mérite d'être développé et approfondie d'avantage. Notamment, par une contextualisation afin de proposer de pratiques adaptées au contexte marocain et aux exigences de ses cadres. Il serait également intéressant d'élaborer un questionnaire spécifique à ce contexte, ayant pour but d'étudier la personnalisation, appelée également GRH à la carte ou GRH cafétéria.

Bibliographie

AAKER, D.A. (1991). « Managing Brand Equity », *The Free Press*, New York, NY,
ADAMS, G. et RAU, B. (2004). « Job seeking among retirees seeking bridge employment » *Personnel Psychology*, 57(3), 719-744.
AJZEN, I. ET FISHBEIN, M. (1980). « Understanding attitudes and predicting social behavior ». *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.
ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of Occupational Psychology* 63.

ALLEN P.P. et MEYER N.J (1991). « A three component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, Vol.1 n°1, p.61-89
ALLPORT, G.W. (1935). « Attitudes ». In C. Murchison (Ed) *Handbook of Social Psychology*, Worcester, Mass: Clark University Press.
AURIACOMBE, B., CHALAMO, I. et LE LOARNE, S. (2005). « Les Manifestations de la fidélité du spectateur dans le spectacle vivant : quand on aime, on ne compte pas ! ». *Revue Management et Avenir*, Aout, p 119-132.
AUTISSIER, D. et SIMONIN, B. (2011). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Editions Eyrolles.
BARDIN, L. (2009). *L'analyse de contenu*, Puf (2ème Edition).
BELGHITI, S. et RODHAIN, F. (2001). « Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ? ». *La Revue des sciences de gestion, direction et gestion*, (190-191), 107-21.
BOISTEL, P. (2008). « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise ». *Revue Management & Avenir*, issue 17.
CHAMINADE, B. (2006). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences,* édition Afnor.
COLLE, R. (2005). « L'influence des temps de travail personnalisés sur le bien-être des salariés ». *16ème Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine - 15 et 16 Septembre 2005.*
COLLE, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto détermination*, thèse de doctorat.
Colle, R. et Merle, A. (2007). « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation ». *18e Congrès de l'AGRH*, Université de Fribourg, Fribourg, Switzerland.
CHRISTIN, J., COLLE, R. et PERETTI, J.M. (2007). « Gérer les seniors : pourquoi et comment ? ». *Actes des 9ième Université de Printemps de l'Audit Social*. Moscou.
COUSINEAU, M. (2012). « Eclairage de la fidélité organisationnelle des bénévoles : vers une approche tridimensionnelle ». *Congrès de l'AGRH*, Nancy 2012.
CORNET, A., LAUFER, J. ET BELGHITI, S. (2008). *GRH ET GENRE- LES DEFIS DE L'EGALITE homme-femmes*, Vuibert.
DESORMEAUX, R. et LAFRANCE, S. (2001). « Le mythe de l'infidélité des consommateurs ». *Gestion*, 26(3), 98-103.
DAWKINS, P. et REICHHELD, F. (1990). «Customer retention as a competitive weapon». *Directors and Boards*, 14(4), 42-47.
DUTOT C. (2004). *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz*, Thèse de doctorat
FAGNANI, J. et LETABLIER, M.T. (2003). « La réduction du temps de travail a-t-elle amélioré la vie quotidienne des parents de jeunes enfants ? ». *Premières informations premières synthèses*, DARES. 1.2
FERRARY, M. (2009). « Les Femmes : un remède à la crise boursière ? ». *Ressources Humaines et Management* n° 28, pp. 3-6.
FISHBEIN, M. et AJZEN, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley
FREDERICK F. REICHHELD et THOMAS Teal, *L'Effet loyauté*, Dunod, 1996.
GARNER-MOYER, H. (2006). « Gestion de la diversité et enjeux de GRH ». *Revue Management et Avenir*, 7, p. 23-42.

HARRINGTON, B. (2007). « The Work-Life Evolution Study ». *Boston College Center for Work & Family*, Boston.
HENDA, S., GUILBERT L. (2008). « La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire » *Congrès AGRH 2008*, Dakar (Sénégal), Novembre 2008.
HOMANS, G. (1958). « Social behavior as exchange ». *Americam Journal of Sociology*, 63.
KOTLER, P. (2005). *Le marketing selon Kotler*, Paris, Village Mondial.
JACOBY, J. et KYNER, D. (1973). « Brand loyalty versus repeat purchasing behavior », *Journal of Marketing Research*, vol.10, n°1, p.1-9.
JAHMANE, A. (2013). « The impact of task-shar ing on employee intentions to leave: A factor analytic investigation ». *International Journal of Management & Information Technology*,Vol. 5, No. 1 pages 423-434, Aout 2013
JAHMANE, A. (2012). *La fidélisation des parties prenantes centrales (Actionnaires et Personnels) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise*, Thèse de doctorat, IAE de Lille, (LEM), sous la direction de Pierre Louart
JOLIBERT, A. et JOURDAN, P. (2006). *Marketing Research*, Paris, Dunod.
LABAN, J. (1979). *Contribution à la mesure de la fidélité du consommateur*, Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.
LACOEUILHE, J. (1997). « Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité », *Revue Française du Marketing*, n°165, p.29-41.
LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (2004). *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*, Thèse de doctorat, UniversitéParis I.
LIGER, P. (2013). *Marketing RH-* : *Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Hachette.
LEGAULT, J. (2004). «Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal».
Rapport des premiers résultats, Fonds Québécois de recherche sur la Société et la Culture.
LEMIERE, S. et SILVERA, R. (2006). *Discrimination et Ressources humaines*, Encyclopédie des ressources humaines, 2006.
Lendrevie, J. et Lévy, J. *Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing*, Dunod, édition 2013.
LOUART, P. (1999), « Attitudes », in LE DUFF R. (sous la direction de), *Encyclopédie de Gestion et du Management*, EGM, Dalloz, p.64-65.
MAYAUX, F. (2009), « Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités ». *Entreprises et histoire*, n° 56, p. 98-116.
March, J.G. et Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New-York, Wiley.
MEYSSONNIER, R. (2006). « Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : L'exemple des ingénieurs ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°60 avril-mai-juin, p. 49-69.
MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994). « The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
MORRISON, A. M., WHITE, R. P. et VAN VELSOR, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling*, Reading MA, Addison-Wesley.
MOULINS, J.-L. (1998). « Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange ». *Décisions Marketing*, n°13, p.67-73.
NEVEU, J.-P. (1994). « A propos de l'intention de départ ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°12, p.27-38.

PANCZUK, S. (2006). *Ressources humaines pour la première fois*. Paris, Editions d'Organisations.
PANCZUK, S. et POINT, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles, Édition d'Organisation 21.
PAILLE, P. (2005). « La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé- organisation ». *Gestion 2000*, Novembre-Décembre p.295-309.
PAILLE, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Economica.
PERETTI, J.M. (2006). *Ressources Humaines*, Vuibert, Editions.
PERETTI, J-M. et SWALHI, A. (2007). « Mesure de la fidélité organisationnelle ». *Actes du 18ème congrès de l'AGRH* Fribourg, 2007.
PERETTI J.M. (1999). *Dictionnaire des Ressources Humaines*. Vuibert, Paris
POURTOIS J-P et DESMET H, (2007). Epistémologie et instrumentation en sciences humaines.
PRICE, J-L. (1977). *The study of turnover*, Ames, The Iowa State University Press.
THEVENET, M. (2009). Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines. Paris, Pearson.
THEVENET, M., (2009), *Patron et 1er manager de mon entreprise*, Editions d'Organisations.
OLLIER-MALATERRE, A. (2007), *Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France*. CNAM de Paris, LISE-CNRS, Thèse soutenue en Décembre 2007.
REICHHELD, F. (1996). *L'effet loyauté*, édition Dunod, Paris.
REICHHELD F.F. & SASSER E. (1990). « Zero Defections: Quality Comes to Services ». *Harvard BusinessReview*, octobre 1990, pp. 105-111.
SABA, T. (2009). « Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses ». *Gestion*, 34(3), 25-37.
SABEG, Y. (2004). *Les oubliés de l'égalité des chances*. Institut Montaigne
SMOLA, K. W. et SUTTON, C. D. (2002). « Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium ». *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363–382.
VALLA, J.-P. (1995), « La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter organisationnels », In Bidault, F., Gomez, P.-Y., Marion, G. (Eds), *Confiance, entreprise et société*, Eska, Paris.
WIRTH, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling – Women in Management*, Geneva, International Labour Office, 2001

PEUT-ON PARLER DE HAINE DANS LES ENTREPRISES ?

Fernando CUEVAS
Professeur
ESC Pau
FERNANDO.CUEVAS@esc-pau.fr

« Lorsque notre haine est trop vive, elle nous met au-dessous de ceux que nous haïssons »

La Rochefoucauld (écrivain français).

« La violence est le dernier refuge de l'incompétence ».

Isaac Azimov (écrivain américain d'origine russe).

Des français otages en Afrique, des narcotrafiquants auMexique, des assassinats de journalistes en Syrie, des femmes violées en Inde, etc. Pourquoi tant de haine dans le monde ? Pourquoi cette tendance irrésistible de déshumaniser autrui ? Dans une gravité moindre : des licenciements massifs, des cas d'harcèlement moral, des humiliations dans les entreprises, de « l'esclavage moderne », etc.
R. Doron et F. Parot définissent la haine comme un « sentiment, toujours intense, d'une personne à l'égard d'une ou de plusieurs autres personnes à qui elle veut du mal ou dont les malheurs la réjouissent » (2011, page 337). Elle est caractérisée par la malveillance et souvent par la violence (physique ou morale). J'aurais pu utiliser le terme « hostilité », mais il est indéniable que les personnes ressentent souvent de la haine à l'encontre des autres. Je propose aussi de différencier haine et colère. Cette dernière relève davantage de l'indignation que de la méchanceté.
La haine dans sa manifestation initiale s'exprime par une relation d'hostilité, mais la haine peut aboutir à la rage, qui est un état de fureur provoqué par une réaction « viscérale » incontrôlable, quand l'individu est confronté à une situation d'extrême frustration et qu'il considère qu'il n'a plus à rien à perdre. On dira qu'il « perd sa tête ».
La haine est caractérisée par les sentiments suivants, présentés selon l'intensité et la nuisibilité. La haine « douce» c'est vouloir être désagréable et la haine « dure » peut aller jusqu'au souhait de la disparition physique ou sociale de l'autre :

a) L'envie que l'autre souffre : rancune, hostilité, colère, etc.
b) Le plaisir de le voir souffrir : sadisme.
c) L'envie de lui faire se sentir mal : antipathie, inimitié, rivalité, animosité, etc.
d) L'envie que l'autre disparaisse : dégoût, répulsion, exécration, etc.
e) Le plaisir de lui faire du mal : méchanceté, rage, etc.

Ces sentiments sont des sentiments d'aversion « contre » quelqu'un, voire contre un objet ou une idée. La haine fait ressortir de l'individu le plus mauvais de lui-même. La haine refuse la qualité d'être humain de l'autre. Ce dernier est perçu comme odieux ou nuisible quand la haine est éprouvée par quelqu'un. L'individu déteste les autres et se fait détester. Le vocabulaire de la haine est étendu car c'est un sentiment très complexe.
La haine est une caractéristique humaine. Qui n'a pas ressenti de la haine envers l'autre ?

Certains appellent « salauds » les individus qui haïssent : « L'égoïste ne consent à rendre service à Autrui que dans la mesure où cela ne compromet pas à son bien-être. Le salaud va plus loin : il est prêt à tout, pour son propre bien, même au pire [ ] il fait subir un grand mal à Autrui, pour obtenir un petit bien pour soi » (A. Comte-Sponville, 2010, page 101). La haine se manifeste par des actes parfois très violents, par le mépris, par l'émission de phrases blessantes, des mises en ridicule, de la moquerie, etc. qui entraineront des réactions chez l'autre, de vengeance et de haine à son tour. Quand le conflit entre deux individus est caractérisé par la haine un des belligérants va dire à l'autre « *c'est la guerre !* ». Par ailleurs les discours chargés de haine sont très passionnels, en prenant des caractéristiques similaires à la paranoïa. Paradoxalement, nous avons tous trouvé des « salauds » sympathiques. Souriants avec nous et racistes, ou méchants, auprès de certaines populations. Capables d'altruisme avec ses semblables et des pires actions auprès des « personnes différentes ». Les criminels pour réaliser leur forfait manifestent des comportements très agréables.
La haine pousse souvent à souhaiter un malheur à l'autre, à se réjouir de sa peine ou pire encore à passer à une action malveillante. Il faut détruire l'autre, l'attaquer, l'humilier, le discréditer, l'annuler, le bloquer, l'abaisser, l'empêcher de satisfaire ses désirs voire le faire disparaitre. On veut du mal à l'autre. L'acte peut profiter à l'homme qui éprouve de la haine, mais peu importe s'il est « gratuit », s'il n'obtient aucun bénéfice, pourvu qu'il fasse du mal à l'autre. Les tortionnaires continuent à torturer même si leur victime a tout avoué. Un directeur d'une entreprise chaque fois qu'un cadre réussissait quelque chose d'important disait : *« vous voyez ce n'était pas si difficile ».* Son plaisir consistait en humilier les collaborateurs à chaque occasion. L'individu qui éprouve de la haine est insensible à la souffrance de l'autre. « Lorsqu'il (l'homme) cède à la haine et prend le mal comme projet, lorsqu'il tue ou torture gratuitement des innocents, il est en pour ainsi dire en excès par rapport à la logique de l'utilité » (L. Ferry, 2012). Le sadisme en est un exemple. Jusqu'où un sadique est-il conscient de ses actes, à partir d'où est-il inconscient ? Est-il un haineux ou simplement prend-il un plaisir personnel ?
Michel Foucault (1976) distingue pouvoir et violence. Il appelle « pouvoir » la possibilité d'un individu de contrôler le comportement d'une autre personne, de l'empêcher de réaliser ce qu'elle souhaite et à lui faire faire ce qu'il souhaite lui-même. Dans ce cas le pouvoir porte sur les actions de l'autre et non sur sa personne. Inversement, la « violence » porte sur la personne et non sur ses actions. L'objectif est d'annihiler la personne et non ce qu'elle fait. La violence a pour conséquence que la victime perde sa qualité de personne pour devenir un objet. Nous avons par exemple les otages. Ceux-ci deviennent une marchandise à négocier.

1. Origine de la haine.

Qu'est-ce qui provoque la haine ? Elle a une grande diversité de sources. Elle peut être provoquée par la haine de l'autre, par son égoïsme, par une envie d'emprise, par l'histoire collective (inconscient collectif), par les préjugés, par les stéréotypes, par une certaine tolérance qui crée plus d'exclusion que d'intégration, par des commentaires anodins mais sur des points sensibles pour l'individu (par exemple des moqueries), par des mouvements collectifs (cf. travaux de Gustave Le Bon), par une blessure d'amour-propre, par une injustice subie, etc. La haine est provoquée notamment par l'envie et par la jalousie. La jalousie porte sur les personnes et l'envie

sur des caractéristiques personnelles ou biens. Dans l'envie le but pour l'individu est de posséder les qualités ou les biens et être égale ou supérieur à l'autre. Les juifs ont été souvent persécutés par envie de leurs richesses, pouvoir et réalisations scientifiques et artistiques. Quand l'envie est très intense, elle peut amener à des comportements extrêmes, notamment dans le cas des tentatives infructueuses d'appropriation, l'individu peut être tenté par la destruction de la chose (personnelle ou impersonnelle, concrète ou abstraite) enviée ou jalousée. Dans cette logique, la destruction de la personne ou de l'objet est une défense psychologique, car un objet détruit ne provoque plus la jalousie ni l'envie. Certains groupes cherchent à éliminer des personnes appartenant à un groupe différent. Ils se disent que s'ils ne le font pas, ce sont les autres qui vont les éliminer. Par exemple la guerre en Bosnie-Herzégovine. Les Serbes ont voulu effacer de la terre ceux qui sont différents (Bosniaques et Croates). De cette façon ils seraient entre semblables, où le connu aura pris la place de l'inconnu. Nous avons aussi le cas des personnalités publiques qui incarnent les désirs collectifs (entraineur de l'équipe nationale de football, un homme politique, un artiste, un scientifique, etc.) quand de par leur faute, ou non, ils déçoivent, ils déclenchent la haine par la déception importante née d'une attente immense. Ils représentent les désirs nationaux les plus profonds de prestige, d'espoir d'une meilleure vie, de fierté, etc. Il y a aussi le cas des hommes narcissiques, des mégalomanes, qui deviennent tyranniques avec leur entourage. Ces tyrans sont poussés par un désir de toute puissance, de satisfaction des plaisirs narcissiques. Certains individus se sentent supérieurs aux autres. Aux EU des « scientifiques » se sont consacrés à démontrer, en s'appuyant sur des mesures du Q.I. (coefficient intellectuel), que l'intelligence des blancs était supérieure à celle des noirs. Heureusement que les vrais généticiens ont démontré la totale fausseté de cette pseudoscience (A. Jacquard, 2006, page 36). Sophocle synthétise ces éléments avec sa phrase : « le plus souvent la bêtise est la sœur de la méchanceté ».
Quand un salarié subit les attaques haineuses d'un chef, notamment dans le cas du harcèlement moral, il va souvent avoir le sentiment de devenir « un objet », quelqu'un qui a perdu le droit à s'exprimer, le droit à décider, de construire, etc. (Cuevas, 2013). Il est poussé à changer de rôle et passer la journée principalement à se défendre, à attaquer son agresseur, à le discréditer, à devenir un être violent contre sa volonté. De même pour une personne séquestrée, il passera la journée à imaginer sa vengeance et en même temps à obtenir les faveurs de ses ravisseurs. Lors d'un plan social les salariés ne portent plus de nom ni de fonction, ils deviennent des numéros. L'on observe un processus de déshumanisation.

2. Stéréotypes et préjugés.

L'individu de par ses préjugés fait du mal à Autrui. Il hait souvent à cause de suspicions. Heitor de Macedo (2008, page 340) le confirme : « la haine n'attrape pas la vérité, elle l'enserre à l'intérieur d'une pensée immobile où plus rien n'est transformable, où tout est pour toujours immuable : l'haineux navigue dans un univers de certitudes ». Cette pensée immuable est fondée essentiellement sur des modes de « jugement tout faits », des « prêts à penser », structurés souvent par des mots apparemment anodins, appelés préjugés et stéréotypes, qui sont « semblables à ces produits surgelés proposés par les supermarchés » (A. Jacquard, 2000, page 139). Ce sont les idées reçues qui orientent sournoisement notre réflexion et nos relations avec Autrui.

Les préjugés sont des opinions ou jugements élaborés par quelqu'un d'autre ou par le propre individu et dans les deux cas en absence d'informations fiables. Ils sont fondés sur des croyances, en l'absence souvent de la fréquentation d'une personne ou groupe de personnes objets du préjugé. Il s'agit d'une attitude fondée sur l'évaluation de l'autre (bon ou mauvais, beau ou laid, intelligent ou sot, etc.) en fonction de son appartenance sociale ou culturelle. Les préjugés sont rarement positifs et souvent négatifs.

Le stéréotype, quant à lui, désigne les catégories descriptives simplifiées par lesquelles nous cherchons à situer Autrui ou des groupes d'individus (Fischer, 1987, cité par le site Psychoweb). Un stéréotype est une généralisation abusive. Un stéréotype nait généralement de l'histoire, des mythes, des légendes, de l'art, des médias, etc. Il sert de soubassement à la culture d'un groupe restreint ou large. Il est difficile de s'en affranchir, même si la réalité change. Si le préjugé est dangereux, car non fondé, un stéréotypeest nécessaire et pratique, car basé sur des informations réelles, singulières, bien entendu, et généralisées. Il s'agit évidemment de simplifications de la réalité, de généralisations hâtives, qui peuvent relever de la paresse, d'un conformisme, d'une rigidité intellectuelle des personnes, au risque d'agir à partir des caricatures ou des « clichés », mais surtout ces généralisations sont dues à un manque d'information spécifique.

La réalité étant complexe et changeante, il est presque impossible de connaître les singularités des sous-groupes et des personnes. Un stéréotype est « l'incapacité à reconnaître les singularités des autres ». C'est un principe d'économie qui permet d'éviter de penser chaque aspect de la réalité. Il est plus facile d'agir avec des représentations globales, des résumés de chaque groupe, qu'avec des recherches cas par cas. C'est pour cela que les stéréotypes ou simplifications nous permettent d'agir, même en dépit d'une marge d'erreur. Nous vivons l'expérience, lors de nos relations avec nos amis, de la difficulté à « bien les cerner ». Il est alors compréhensible d'avoir des difficultés pour nous faire une représentation réaliste de personnes ou de groupes que nous ne fréquentons pas. En effet, un stéréotype est un condensé des caractéristiques d'un groupe. Il est diffusé principalement par la socialisation mais aussi par la formation.

Etant donné que les perceptions de chacun de nous, qui constituent notre lien au monde, sont très limitées, nous nous trouvons en face à la situation de devoir croire ce que les autres personnes nous dissent. De nos jours, notamment la télévision façonne nos perceptions. Il est très difficile de vérifier les informations. De cette façon s'établit un large système de captation d'informations non vérifiées mais qui nous permettent de nous adapter. Plutôt bien dans notre environnement. Le problème est que les croyances relèvent de la foi. Pour cette raison elles n'ont pas besoin de démonstration pour être prises pour des réalités. Les croyances font partie de l'identité de l'individu. Toute remise en cause d'une croyance constitue une atteinte à l'identité de l'individu, d'autant plus que les croyances ont été diffusées par le groupe social, d'appartenance ou de référence, groupe auquel l'individu refuserait de renoncer au nom de la vérité. Le stéréotype en tant que croyance est un grand obstacle à la construction de la personne qui se trouve en face, car il renvoie à une image inscrite et figée dans l'esprit qui empêche l'élaboration des images et s'appuie sur le repenser au sens de se représenter (présenter à nouveau l'image inscrite).

Les stéréotypes sont utilisés comme des hypothèses pour la recherche scientifique. Une hypothèse n'est finalement qu'un apriori sur un phénomène à étudier. La différence est que le préjugé est pris pour une vérité absolue et le stéréotype est pris comme une généralisation à vérifier lors des cas particuliers.

Une autre différence serait que si la caractéristique est partagée par la majorité des membres du groupe, nous parlerons de stéréotype. Mais si elle est partagée par une minorité, dans ce cas nous parlerons de préjugé. Le biais naturel de cette différenciation réside dans le fait que ceux qui ont des préjugés considérèrent que leurs affirmations correspondent à la réalité et que ceux qui pensent différemment sont « pleins de préjugés avec leurs convictions irrationnelles ».
Nos stéréotypes et surtout nos préjugés sont fortement influencés par notre propre culture : nous sommes victimes d'un ethnocentrisme. Ce qui nous amène à croire que nos visions et nos idéaux sont les bons et que les réponses apportées par les personnes qui ne partagent pas notre culture (sociale, professionnelle, religieuse, etc.) sont « fausses ou très limitées ». Nous pouvons citer des exemples de stéréotypes : « les ouvriers sont des fainéants », « les patrons sont des exploiteurs », « les garçons des quartiers sont dangereux », etc. qui sont des préjugés. Il se peut que certains individus le soient, mais peut-on condamner tous les membres de ce groupe social ? Les préjugés dangereux amènent au racisme, au sexisme, à l'homophobie, voire au génocide. Les relations entre les pays, entre les religions, entre les idéologies, etc. sont chargées de préjugés et de quelques stéréotypes, très influencés par les sentiments nationalistes ou de groupe ? S. Freud traite les sentiments nationalistes et parle des « narcissismes des petites différences » (1930). Ces comportements nationalistes sont irréfléchis, répondant souvent à une réaction « viscérale » à une pulsion de mort, en créant une « étrangeté intolérable et intolérée ». Autrui, est, dans ce cas, perçu comme ennemi sans imaginer la possibilité de lui donner une place dans la société.
Le préjugé est souvent chargé d'affectivité, d'où sa longue vie, car il participe à la structure de l'identité de l'individu. Le préjugé est plus affectif que le stéréotype qui est de nature plus cognitive. Le préjugé est plus péjoratif qu'un stéréotype. Une idéologie est constituée de préjugés mais aussi des stéréotypes.
Dans la société on observe des contre-stéréotypes, des pratiques ou images qui vont contre les stéréotypes répandus comme les filles qui jouent au rugby et les garçons qui font de la dance.

3. La pulsion de vie et la pulsion de mort.

D'après la théorie psychanalytique les êtres humains, sont structurés par la pulsion de vie mais aussi par la pulsion de mort. Nous aimons construire mais aussi détruire. Freud écrivait : « l'homme est, en effet, tenté de satisfaire son besoin d'agression aux dépens de son prochain…. de l'humilier, de lui imposer des souffrances, de le martyriser et de le tuer » (cité par Eugène Enriquez, 2000, page 71). La théorie psychanalytique a dans son vocabulaire des concepts similaires très variés : pulsion d'agression, pulsion de destruction, pulsion d'emprise, pulsion de mort, etc. Ces pulsions destructrices se tournent essentiellement vers l'extérieur de l'individu. « Tournées d'abord vers l'intérieur et tendant à l'autodestruction, les pulsions de mort seraient secondairement dirigées vers l'extérieur, se manifestant alors sous la forme de la pulsion d'agression ou de destruction » (Laplanche et Pontalis, 1981, page 371) et « comme Freud l'a à maintes reprises souligné, les faits montrent, même dans le cas où la tendance à la destruction d'Autrui ou de soi-même est la plus manifeste, où la fureur de destruction est le plus aveugle, qu'une satisfaction libidinale peut toujours être présente » (Laplanche et Pontalis, 1981, page 373). Comme les pulsions relèvent de la vie intérieure, nous ne pouvons qu'observer les comportements qu'elles produisent, les interpréter et surtout les prévenir. Pour E.

Enriquez « toute civilisation se forge sur le renoncement aux satisfactions pulsionnelles. La sexualité comme l'agressivité doivent donc être refoulées ou canalisées…. » (1983, page151). Les pulsions agressives mettent en péril la société. C'est pour cela que celle-ci se donne une panoplie de lois pour contrer chez ses membres ces pulsions agressives. Nous avons observé que dans les pays du premier monde, des pays essentiellement riches et ayant des climats plus froids, le refoulement des pulsions de vie et de mort est plus poussé que dans le tiers monde, des pays plutôt pauvres et plus chauds, où la grande gentillesse de la population est accompagnée d'une plus grande violence. L'évolution de certaines sociétés va plus vers la répression des pulsions qu'à leur libération et d'autres au contraire ont un processus de libération comme c'est le cas en Europe.

4. La vengeance.

L'homme peut haïr l'autre de par son expérience chargée de déceptions et d'agressions vécues qui font qu'il éprouve des ressentiments et de la rancœur. Par exemple un collaborateur qui se fait humilier par un chef féminin, étrangère, énarque, etc. va la haïr et risque de généraliser cette haine envers tous les chefs, les femmes, les étrangers, les énarques, etc. Il sera possiblement aussi guidé par un ressentiment, par une envie de vengeance de la violence subie. Cette vengeance pour lui ne sera qu'une justice relevant de la morale, d'une possibilité de réparation. Le ressentiment signifie qu'il se souvient avec rancune de l'affront qu'il a vécu jadis. Le collaborateur va « ruminer » la blessure qui sera difficilement oubliée ou pardonnée. Il va la ressentir au quotidien, autrement dit la blessure sera plus présente que les ce qu'il vit au présent. La haine provoquée par le ressentiment va créer une attitude « anti » : anti-chef, anti-femme, anti-étranger, anti-énarque, etc. La vengeance de l'homme blessé va faire en sorte que le mal qu'il souhaite, et qui parfois fait, soit disproportionné à l'agression vécue. La vengeance peut « être sous-traitée ». L'exécuteur vengera l'affront sans éprouver de la haine. Il s'instaure alors un cycle égoïsme-agression (de la part du chef) –haine–vengeance(de la part du collaborateur). Il peut y avoir une façon plus civilisée, au lieu de parler de vengeance, la société s'occupera de châtier le coupable et on dira qu'elle a fait justice et non qu'elle s'est vengée.
La blessure de l'individu va le pousser à la recherche d'une vengeance qui ira du dédain, ou indifférence, jusqu'à lui faire du mal.
La haine que la victime va éprouver peut le pousser à l'action et il va alors faire du mal à l'autre. Mais s'il considère qu'il a à perdre lors de la confrontation, même si le sentiment de haine ne disparait pas, il va vivre une grande frustration du fait de son impuissance et sa vengeance ne sera qu'imaginaire. Il va avoir un comportement d'évitement et ruminer sa vengeance, qu'il ne peut pas concrétiser. Pour Freud, cité par E. Enriquez, « chaque jour, à chaque heure, dans nos motions inconscientes, nous écartons de notre chemin ceux qui …nous ont offensés ou lésés » (1980, page 171). L'individu va vivre ce que Nietzsche appelait « la morale de l'esclave ». L'esclave a un ressentiment, il déprécie la vie. Il va faire de ses faiblesses des vertus : l'humilité, la modestie, l'obéissance, la pauvreté, etc. Ces vertus serviront de compensation. Cette opération peut néanmoins échouer et l'esclave vivra une frustration.

5. Peut-on manager ses frustrations ?

La frustration est une réponse émotionnelle à la non satisfaction de nos désirs, provoquée par une autre personne, qu'elle soit mue ou non par la haine. Pour Céline : « si les gens sont si méchants, c'est peut-être seulement parce qu'ils souffrent ». En parlant d'un directeur autoritaire un cadre a fait la suivante réflexion : « fort probablement il a eu une enfance malheureuse ! ». Plus l'obstruction de l'un et la volonté de l'autre sont grandes plus la frustration est forte. Ce qui signifie que la personne ressent un sentiment d'absence de maîtrise de ce qui lui arrive : « tout est hors de mon contrôle ». Ce qui peut créer une dissonance cognitive (Festinger, 1957) l'individu est en décalage entre ce qu'il souhaite être et ce qu'il est. Il devra faire un « travail de réduction de dissonance » en trouvant des justifications pour expliquer la réalité vécue. « Manager ses frustrations » est un apprentissage difficile. Un bébé doit apprendre dès ses premiers jours à supporter la frustration. Si la maman prend du temps pour nourrir son enfant, elle l'oblige à imaginer le sein. Si elle est une mère trop disponible, le bébé ne pourra pas développer sa capacité à imaginer ni apprendre à supporter ses frustrations (cf. travaux de Winicott, 2002). Etre un adulte signifie savoir « manager » ses frustrations pour éviter le développement du sentiment de haine.
L'absence de « management » des frustrations peut au mieux entrainer un manque de confiance en soi, de la tristesse, de la colère, de l'irritabilité, jusqu'à quelque chose de plus grave qui serait la dépression, l'agressivité perverse ou pire encore le suicide. Dans lepremiercas, celui de l'inaction, il développera une justification, ou rationalisation au sens psychanalytique, de son ressentiment et de sa haine. Il est possible qu'il se sente réconforté car il se percevra comme quelqu'un qui a des valeurs supérieures à celles de la personne haïe et que cette dernière s'est disqualifiée elle-même toute seule. Il peut jusqu'à vivre un sentiment de supériorité dans sa qualité d'être humain et renvoyer l'autre en qualité d'inhumain. Un prétexte fréquemment donné à la haine est d'accuser l'autre d'en être à l'origine. L'individu est victime de la projection de ses propres sentiments. Tout le monde à un moment ou à un autre éprouve de la haine. Les psychanalystes parlent de projection: « opération par laquelle le sujet expulse de soi et localise dans l'autre des qualités, des sentiments, des désirs, qu'il méconnaît ou refuse en lui » (Laplanche et Pontalis, 1981, page 344). Ces qualités peuvent être positives mais on projette surtout les qualités négatives. Pour Freud la projection est une défense de l'individu qui n'accepte en lui que des sentiments positifs et projette vers l'autre ses sentiments négatifs tout en gardant en lui les premiers. Il opère une sorte de « purification de son être ». Le conjoint qui a des envies d'infidélité ne pourra pas le reconnaître en lui et verra l'autre comme infidèle. « La proposition *je le hais* est transformée par projection en cette autre : *il me hait*, ce qui va alors me donner de droit de le haïr » (Laplache et Pontalis, 1981, page 347).

6. L'ennemi commun permet de souder le groupe.

Du point de vue de la psychologie sociale, un groupe peut haïr un autre groupe. Ce dernier sera alors « l'ennemi commun », ayant comme conséquence que le premier groupe projette sur lui tout ce qu'il y a nocif en lui-même. Nous avons par exemple les chefs d'entreprise qui mobilisent leurs collaborateurs contre la concurrence, contre les syndicats, contre le gouvernement, car ceux-ci n'arrêtent pas d'attaquer l'entreprise. En réalité, il s'agit de l'envie du dirigeant d'attaquer les autres. La

projection peut opérer par déplacement. Quand un individu est en colère contre une autre, mais qu'il l'aime quand même, il ne peut pas l'attaquer. Il va alors trouver un objet de projection ou « bouc émissaire ». Nous avons l'exemple dans la pièce de Marcel Pagnol « La femme du boulanger » : quand la femme revient, après avoir abandonné son mari, qui l'aime, celui-ci lui en veut mais ne peut pas être agressif avec elle par peur qu'elle reparte. Pour décharger sa colère il donne des coups de pieds à son chat en lui disant « chat ingrat ». De cette façon l'agressivité détournée vers l'extérieur, ou vers un « bouc émissaire », ne sera plus nuisible au groupe social (famille, entreprise ou nation) et finira par renforcer la cohésion du groupe. Un groupe social pour être uni et pouvoir durer doit se créer des ennemis. Ou comme le dit Jean Daniel (journaliste français) « quand on n'a pas de prise sur les choses, on se venge sur l'autre » (cité par A. Finkielkraut, 2013, page 184). De cette manière, différentes sociétés occidentales accusent les immigrés de tous les maux qu'elles souffrent.
René Kaës décrit des alliances nouées entre individus où les animosités sont mises en veille pour se défendre d'une tierce personne ou d'une situation dangereuse (par exemple les risques d'accident de travail). Cette organisation négative peut être consciente ou inconsciente. Il s'opère alors un déni de la haine éprouvée vis-à-vis de l'autre pour parer à un danger considéré comme plus important. René Kaës appelle ce phénomène le « pacte négatif » (2009).
Un collaborateur peut entrer en conflit avec son chef car, bien évidemment sans s'en rendre compte, il rétablit avec ce dernier les relations conflictuelles qu'il a eues jadis avec son père. Il va opérer un déplacement. Il répondra de façon agressive à son chef en pensant que celui-ci l'a agressé. Il ne reproduit que ce qu'il a vécu lors de son enfance et qui a structuré sa relation avec l'autorité. On pourra par analogie dire que le salarié perçoit de façon inconsciente son chef comme s'il était son père et l'organisation, qui l'enveloppe et le nourrit (salaire), comme sa mère. C'est pour cela que les chefs se font souvent haïr et l'organisation se fait aimer (cf. complexe d'Œdipe). Des personnes licenciées continuent des années après leur licenciement à parler de « *ma boîte* ». Après leur départ elles continuent à vivre la rivalité avec le chef et l'a mour avec l'entreprise.
A l'inverse il y a le phénomène de l'introjection : le sujet fait passer du « dehors » au « dedans » les caractéristiques, positives mais aussi négatives, des autres personnes. Si quelqu'un le hait, il va introjecter cette haine et considérer que c'est lui qui hait l'autre. Certains salariés, quand leur entourage met la pression pour une plus grande productivité, face aux efforts infructueux, finissent par culpabiliser, sans se rendre compte que la performance d'une action dépend, bien entendu de leur travail, mais aussi du travail des autres, des moyens utilisés et surtout de la conjoncture.

7. Les relations de domination-soumission : l'identification à l'agresseur.

Depuis toujours, certains ont voulu maîtriser l'autre, l'utiliser, le soumettre. Mais il arrive que l'autre ne cède pas. Comme la séduction a des limites, la violence émerge. Al Capone affirmait : « on obtient beaucoup plus avec un mot gentil et un révolver qu'avec un mot gentil tout seul ».
Dans nos vies quotidiennes les relations de domination-soumission sont très courantes. Citons par exemple les relations père-enfant, professeur-élève, chef-subordonné, médecin-malade, etc. Pour le soumis, l'autre est un « agresseur potentiel ». Comme il lui est très difficile « d'agresser » le dominateur, il finit par l'introjecter. Le raisonnement est le suivant : « je ne peux pas vaincre mon ennemi, il

vaut mieux que je fasse alliance avec lui ». Les interdits du dominateur son intégrés par les individus et viennent faire partie de leur surmoi. Les psychanalystes parlent ainsi d'une identification à l'agresseur :« mécanisme de défense isolé…le sujet, confronté à un danger extérieur (représenté typiquement par une critique émanant d'une autorité) s'identifie à son agresseur, soit en reprenant à son compte l'agression telle quelle, soit en imitant physiquement ou moralement la personne de l'agresseur, soit en adoptant certain symboles de puissance qui le désignent » (Laplanche et Pontalis, 1981, page 190). La peur peut faire que la personne préfère se soumettre à la volonté de l'agresseur et s'unir à lui, dans une relation du style sadomasochiste. Une variante arrive quand l'agressé agresse d'autres personnes pour montrer à son bourreau qu'il est capable de faire aussi bien que lui. Des cadres qui ont subi un harcèlement de la part d'un supérieur hiérarchique deviennent des harceleurs. Des français sous l'occupation ont pourchassé des juifs davantage que les nazis. Il s'est opéré une espèce de réappropriation d'une violence subie.
L'individu soumis peut aussi épouser les causes de l'oppresseur. En 1973, lors d'une prise d'otages dans une banque, ceux-ci ont fini par défendre la cause du braqueur, en s'interposant entre le ravisseur et les policiers. Lors du procès ils ont témoigné en faveur du ravisseur et lui ont rendu visite en prison. Cet évènement a été appelé par Frank Ochberg le syndrome de Stockholm. Inversement à Lima, en 1996, les ravisseurs ont fini par établir des relations de sympathie avec leurs otages.
L'individu peut aussi se révolter contre son agresseur. La réponse à une invasion venant d'un autre pays, la révolution contre un tyran, la révolte contre un chef ou un père (ou mère) autoritaires (voir livre de S. Freud, Totem et Tabou), l'indignation contre une situation inadmissible, etc. peuvent instituer une violence considérée comme légitime, car à leurs yeux il s'agit de leur survie. C'est le moment où la violence ne s'exprime pas latéralement mais de front. C'est le moment de la recherche des alliés pour combattre le puissant (voir le concept d'ennemi commun ci-dessus dans ce chapitre). C'est le moment de la cohésion où chacun perçoit en l'autre le même sentiment de révolte. C'est le moment de récupérer une existence et une parole, parole qui a été confisque par l'agresseur. A la violence du premier s'oppose une autre violence. Chez le premier il s'agit d'un manque de respect de l'autre. La deuxième violence n'est qu'une réponse à la première violence.
Une autre possibilité de défense est que l'individu « sublime » sa frustration. Au lieu de chercher la vengeance et faire mal à son ennemi, il se consacrera à la recherche d'une revanche et prendre une attitude plutôt positive. Ce comportement de surcroît est apprécié socialement.

8. La haine virtuelle.

La haine n'a pas de but. Il s'agit souvent d'un souhait sans passer à l'acte. Mais comme le dit Théodore Monod : « préparer le meurtre… c'est déjà le commettre ». Pour José Ortega y Gasset : « haïr c'est tuer virtuellement, détruire en intention, supprimer le droit de vivre. Haïr quelqu'un, c'est ressentir de l'irritation du seul fait de son existence, c'est vouloir sa disparition radicale …..[ ] la haine est annulation et assassinat virtuel – non pas un assassinat qui se fait d'un coup ; c'est assassiner sans relâche, effacer l'être haï de l'existence » (1926, page 38). De son côté SaverioTomasella(2010) considère que « l'un des principaux leviers de la haine concerne la condamnation sans appel, comme une assignation d'identité. L'accusation qui annule l'autre sous-entend : je sais qui tu es ; je dis que tu ne vaux rien, tu ne vaux rien, le discours haineux tue; il n'est pas une parole mais un acte

destructeur ». Ce qui est paradoxal est que quand quelqu'un haït, et souhaite faire disparaître une personne, il finit par la faire exister dans sa conscience, car il pense souvent à sa victime, et aussi chez les autres qui vont développer un sentiment de compassion. Quand je cherche à nier l'autre….finalement celui-ci exerce une grande influence sur moi car ce déni m'oblige à m'investir sur lui, donc à le reconnaître. La compassion est alors à l'opposé de la haine. La compassion relève d'un humanisme universel. La haine est la négation de l'humanité de l'autre.
Les expériences de Stanley Milgram (1994) nous ont démontré qu'une personne peut faire du mal même si elle ne ressent pas de la haine. Ce qui nous intéresse est la variante de l'expérience où l'élève (la victime), qui reçoit des décharges électriques s'il se trompe, se trouve dans une pièce à part et le « professeur » (le bourreau) ne le voit pas. Le résultat est que le professeur punit son élève deux fois plus quand il l'a en face. Ces expériences de Milgram nous démontrent qu'une personne « normale » peut obéir à l'autorité et faire mal à une autre même en allant contre sa propre morale. Dans une grande entreprise les dirigeants qui ne fréquentent pas un salarié peuvent le sanctionner ou le licencier plus facilement que dans une PME où le patron voit régulièrement ses « gars ». Quand un individu hait la société ou une entreprise, il finit par haïr une abstraction.

10. Le haineux souffre de sa haine.

Les relations bienveillantes procurent des moments agréables. Les relations malveillantes procurent des moments désagréables tant à l'agresseurqu'à sa victime. Le haineux ne sort pas indemne. Platon, cité par E. Levinas, a montré que le tyran n'est ni libre, ni heureux (1994, page 55). Selon Spinoza, l'agresseur va éprouver de la tristesse (cité par André Comte-Sponville, 2001, page 268) ou au moins vivre des moments douloureux d'amertume, bref vivre une souffrance. A la différence de l'égoïsme, la haine peut engendrer un sentiment de culpabilité. Sa turpitude est sanctionnée par sa conscience et par la société. Certains haineux peuvent paraître agir sans le moindre scrupule, mais ils restent conscients que ce qu'ils font est condamné par la société et peuvent avoir mauvaise conscience.
Les chefs autoritaires sont souvent licenciés car en introduisant un climat de terreur ils finissent par être contreproductifs. On raconte l'histoire suivante : un jour un cadre se dispute avec son chef. Il rentre dans son bureau en colère et un magicien lui accorde le pouvoir de faire disparaitre toute personne qu'il souhaite. Il fait donc disparaître son chef, son collègue odieux, un chauffard sur la route, etc. Il arrive chez lui et son chien l'embête. Celui-ci disparaît. Son fils lui demande où est le chien et cela l'énerve. Sa femme aussi l'embête. Tous disparaissent. A ce moment-là il se dit : « je suis odieux ». Pouf….il disparait !

11. Quelques exemples.

Nous avons constaté que des personnes qui progressent dans la hiérarchie sont parfois des « durs » qui dirigent l'entreprise avec un certain « autoritarisme » les collaborateurs. On dit souvent que pour être un chef efficace il faut « avoir du caractère ». Ce stéréotype des « chefs durs » n'est pas contredit par la réalité. Les plaintes pour harcèlement moral ont augmenté ces dernières années. Même le PDG d'une des plus grandes entreprises en France a été accusé récemment d'harcèlement moral suite à une série de suicides. En Europe, l'enquête réalisée par la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail montre

que la violence au travail touche dans l'Union Européenne 3 millions de travailleurs par le harcèlement sexuel, 6 millions de travailleurs par la violence physique et 12 millions par l'intimidation et la violence psychologique. Les menaces de licenciement et la mise « au placard » sont courantes dans les entreprises. Quand un manager retire une délégation à un collaborateur, celui-ci dans la majorité des cas éprouve une haine. Souvent ce conflit aboutit à un harcèlement moral, où le supérieur hiérarchique fait pression pour que le collaborateur démissionne et puisse se « débarrasser » de lui à frais réduits. Le supérieur hiérarchique et le collaborateur vont mener alors des campagnes de discrédit réciproque.

Dans les entreprises nous avons observé que les chefs établissent souvent des relations d'égoïsme avec leurs collaborateurs, provoquées essentiellement par la recherche du profit, et que les collaborateurs, en se sentant exploités, traités comme des objets, voire humiliés, développent des sentiments de haine vis-à-vis de leurs chefs. Le chef peut établir des relations diverses car il a plusieurs collaborateurs, mais chaque collaborateur va établir un seul type de relation, car il a un seul chef. La relation d'un chef aura moins d'intensité émotionnelle, due au pluralisme des collaborateurs, qu'un collaborateur, qui concentre son sentiment sur une seule personne : le chef. La haine et l'égoïsme sont les principales sources de malheur de l'homme, dans la vie privée mais surtout dans la vie de l'entreprise.

Lors d'une réunion de recruteurs, il y a 4 ou 5 ans, un d'eux affirmait que 80% des cadres qui cherchent à changer de travail le font car ils ont des problèmes avec leurs chefs, lesquels manifestent de comportements de haute exigence pour l'atteinte des objectifs, chaque année de plus en plus ambitieux, et d'après les cadres irréalistes. A cela s'ajoute le sentiment d'une totale absence de reconnaissance de leur travail. Aux sanctions simples, perte de rémunération par exemple, succèdent les mises au placard et les lettres recommandées à la maison, des pressions morales jusqu'aux sanctions graves comme le licenciement. Il n'est pas étonnant que les comportements égoïstes des managers incompétents engendrent des comportements de haine chez les cadres.

Nous avons le cas des managers qui doivent décider. Qui dit décider dit choisir une possibilité entre diverses options. Les options sont souvent construites et défendues par des collaborateurs ou des collègues. Ce qui signifie que le manager va devoir écarter des propositions où d'autres personnes se sont investies (temps, budget, mobilisation de l'entourage, rêves, etc.). Le décideur involontairement va faire alors du mal à ces personnes en provoquant souvent leur haine.

Malheureusement nous avons tous des exemples de haine dans la vie quotidienne : l'homophobie, le racisme, le sexisme, la violence que subissent des femmes lors des défaites de l'équipe nationale de football ou de l'Olympique de Marseille, la violence entre les adolescents, les enfants frappés par leurs parents, le terrorisme, etc.

Le racisme est une crise humanisme du même niveau que la crise économique. Elle fait des nombreux malheureux, notamment dans les couches sociales défavorisées. Sous le « couvert » d'un respect certains appellent « blacks » ou « personnes de couleur » les personnes de peau noire. Comme si la couleur noir était négative. Une personne noir peut et doit être fière de la couleur de sa peau. Pourquoi serait-elle moins bien que la couleur blanche ? Pourquoi on ne dit pas les « white » ? Cet euphémisme est en fait plus un signe de discrimination que de respect.

Le racisme peut être primaire basé sur un préjugé où l'autre est considéré comme inférieur et/ou nocif (par exemple les nazis avec les juifs et les gitans). Et secondaire où des groupes sont discriminés et attaqués car ils représentent une menace pour leurs bien (les africains sont accusés d'augmenter le chômage en France).

Conclusion

L'égoïsme ou la haine des chefs provoque la haine des collaborateurs. Souvent la haine se base sur des préjugés, qui sont le fruit de l'ignorance et les stéréotypesqui sont une généralisation abusive.Les pays riches répriment davantage les pulsions de vie et de mort (haine) que les pays pauvres où les deux pulsions s'expriment plus librement.
Les individus subissent le phénomène de l'identification à l'agresseur. Plutôt que se battre contre les haineux ils préfèrent s'allier avec l'espoir de gagner leurs faveurs et échapper ainsi leurs attaques. Une autre possibilité est quand un groupe trouve un ennemi commun ou un bouc émissaire.Il peut alors projeter sur ces derniers toute la haine, existante dans son sein, vers eux et éviter ainsi des luttes internes.

Bibliographie

COMTE-SPONVILLE André, Le goût de vivre, Editions Albin Michel, 2010.
COMTE-SPONVILLE André, Dictionnaire philosophique, PUF, 2001.
CUEVAS Fernando, *« L'égoïsme des uns contraint les autres à prendre des risques »*, Colloque Oriane, Bayonne, 2013.
DORON Roland et PAROT Françoise, Dictionnaire de Psychologie, PUF, 2011.
ENRIQUEZ Eugène, De la horde à l'Etat, NRF Gallimard, 1983.
ENRIQUEZ Eugène, « *L'autre, semblable ou ennemi* », in Revue L'Homme et la Société, numéro 138, 2000.
FESTINGUER Leon, A theory of cognitive dissonance, Stanford University Press, 1957.
FERRY Luc, *La haine*, Le Point, numéro 2062, 22 mars 2012.
FINKIELKRAUT Alain, L'identité malheureuse, Stock, 2013.
FREUD Sigmund, Malaise dans la civilisation, (1930), 1970.
FOUCAULT Michel, Surveiller et punir, Gallimard, 1976.
KAES René, Les alliances inconscientes, Dunod, 2009.
JACQUARD Albert, A toi qui n'es pas encore né(e), Calmann-Levy, 2000.
JACQUARD Albert, Mon utopie, Stock, 2006.
LAPLANCHE Jean et PONTALIS J-B, Vocabulaire de la Psychanalyse, PUF, 1981.
LEVINAS Emmanuel, Liberté et commandement, Fata Morgana, 1994.
MACEDO Heitor de, Lettres à une jeune psychanalyste, Stock, 2008.
MILGRAM Stanley, Soumission à l'autorité, Calmann-Levy, 1994.
ORTEGA y GASSET José, Etudes sur l'amour, Payot, 1926.
WINICOTT Donald W., Jeu et réalité, Gallimard, 2002.

PREVENIR LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS PAR L'USAGE DE L'APPROCHE DES REPRESENTATIONS SOCIALES.

Frédéric DOSQUET
Professeur de Marketing
Responsable du département Marketing
Groupe ESC Pau
FREDERIC.DOSQUET@esc-pau.fr

Patrice CAILLEBA
Groupe ESC Pau
Patrice.Cailleba@esc-pau.fr

Fernando CUEVAS
Professeur
Groupe ESC Pau
FERNANDO.CUEVAS@esc-pau.fr

1. Le changement, une donne perpétuelle des organisations

Dans une perspective systémique (Bertalanffy, 1968), une organisation est vue comme un organisme vivant (Crozier, Friedberg, 1977) baignant dans un environnement dynamique, cette organisation subit, elle-même des variations. En effet, toute organisation pour vivre et pour se développer doit échanger avec son environnement. Comme celui-ci change tout le temps, l'organisation doit faire de même pour s'y adapter. Pour reprendre Jules Superveille (1934), il y a des « états de passage »dans tout organisme.Celles-ci peuvent d'ailleurs venir de son intérieur.
Dynamique est donc le maître mot d'une organisation prise dans une sorte de spirale d'évolution qu'illui faut à minima manager. Les sciences de gestion peuvent du reste y être vues comme aidant le manager à mieux contrôler ces aspects évolutifs. Mais la fonction de maîtrise de ces évolutions est ardue, comme l'écrit Stiglitz (2006) : « Gérer le changement est extraordinairement difficile ». L'usage des études, qu'elles soient en managementet en marketing est à cette fin. Le marketing peut y être vu comme une aide à mieux comprendre l'évolution externe tandis que le management serait son pendant, concernant l'évolution interne.
Dans le cadre de ces études, celles orchestrées sous le concept des représentations sociales, (Moscovici, 2005) ont démontré dans les sciences sociales leur utilité précisément dans l'approche des changements au sein d'organisations (Moliner, 2001), de communautés ou encore de perception vis-à-vis d'objets sociaux (Moscovici, 1972). Or, d'une manière assez surprenante, les représentations sociales ont été tardivement utilisées dans les sciences de gestion (Michel, 1999 ; Dosquet, 2010 ; Albouy et Dosquet, 2013).
L'objet de notre papier est donc de montrer pourquoi cette méthodologie peut être pertinente à aider d'une manière très opérationnelle, le manager à apprécier les changements au sein de son organisation et son environnement. Dans un premier temps, la définition,puis la composition des représentations sociales sont présentées. Ensuite, leur structure est exposée en permettant de mettre en lumière la détection des changements éventuels au sein de l'organisation via le système périphérique. Enfin, leurs fonctions au sein d'une organisation sont rappelées.

2. Un outil d'audit des valeurs partagées au sein d'une organisation

Bien que les définitions relatives aux représentations sociales varient quelque peu selon les auteurs (Moscovici, 1961, Doise, 1986 ; Moliner, 2001, ou encore Jodelet, 2003), nous retiendrons celle proposée par Abric (2005) : « *Une représentation sociale est un ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances à propos d'un objet donné. Socialement produite, elle est fortement marquée par des valeurs correspondant au système socio-idéologique et à l'histoire du groupe qui la véhicule pour lequel elle constitue un élément essentiel de sa vision du monde. Ensemble organisé, toute représentation a donc deux composantes : un contenu et une structure* ».
En ce qui concerne la structure, une représentation sociale est constituée de deux éléments : un noyau central et un système périphérique. Le noyau central est une structure qui organise les éléments de la représentation, et leur donne sens (Flament, 2004, Abric, 2003) : « *Nous appellerons noyau central d'une représentation constituée, tout élément ou ensemble qui donne à cette représentation sa signification et sa cohérence* ».
Autour du noyau central, s'organisent des éléments regroupés dans un système périphérique. Comme l'indique Michel (1999, 2000), ces éléments périphériques « *sont déterminés par le noyau* ». Ces éléments sont en relation directe avec le noyau central, qui détermine ainsi (Michel, 2000), leur présence, leur pondération, leur valeur et fonction. Mais ils n'expriment cependant pas un caractère fondamental d'une représentation. Ils correspondraient, comme l'indiquent Rouquette et Rateau (1998), à « *des opinions, des descriptions, des stéréotypes ou des croyances* ». Toutefois, leur rôle est capital dans le sens où ces éléments périphériques rendent concrètes les représentations : comme l'indique Flament (1994), « *c'est dans la périphérie que se vit une représentation au quotidien* ». Ces éléments constituent la partie externe de la représentation (Moliner, 2001).

Le tableau 1 emprunté à Roussiau et Renard (2003) permet de synthétiser les différences entre le noyau central et le système périphérique.

Tableau 1

Système central	**Système périphérique**
-Lié à l'histoire collective et à l'histoire du groupe	-Permet l'intégration des expériences et histoire individuelle
-Consensuel (définit l'homogénéité du groupe)	-Supporte l'hétérogénéité du groupe
-Stable, cohérent, rigide	-Souple, supporte les contradictions
-Résiste au changement	-Evolutif
-Peu sensible au contexte immédiat	-Sensible au contexte immédiat

Fonctions : -Génère la signification de la représentation -Détermine son organisation	Fonctions : -Permet l'adaptation à la réalité concrète -Permet la différenciation du contenu -Protège le système central

Source : Roussiau, N., Renard, E., 2003, « Des représentations sociales à l'institutionnalisation de la mémoire sociale », Connexions, 80/2003-2, p.31-41.

Les fonctions des représentations sociales sont multiples au sein d'une organisation. Pour Moscovici (1962), « *la fonction est double : en premier lieu, établir un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel, ensuite faciliter la communication entre les membres d'une communauté en leur procurant un code pour désigner et classifier les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle et de groupe* ». Elles constituent une sorte « *d'univers d'opinions* » d'informations et de croyances relatives aux objets de l'environnement social » (Moliner, Courtot, 2004). Pour Abric (2003), quatre fonctions sont remplies par les représentations sociales:

- La fonction de savoir : les représentations sociales permettent de comprendre et d'expliquer la réalité. Elles permettent de définir un système ou cadre de référence commun qui permet l'échange social ;
- La fonction identitaire : elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes ;
- La fonction d'orientation : elles guident les comportements et les pratiques en définissant la finalité de la situation, elles induisent un comportement pour le sujet. Pour reprendre Maffesoli (2002) citant Simmel, *« le laid serait ce qui interrompt et affaiblit le lien avec le centre. Ce qui est centrifuge est esthétiquement insupportable* » ;
- La fonction justificatrice : elles permettent à posteriori de justifier les prises de position et les comportements. Elles permettent aux sujets de s'expliquer et d'expliquer leur comportement.

3. L'importance de l'historicité

Une représentation sociale est précisément sociale, car déterminée dans un espace temporel et un espace contextuel donnés, qu'il faut étudier pour bien les comprendre. C'est en cela que la représentation sociale est pertinente pour l'étude et l'audit de changements opérant au sein d'une organisation.
Rouquette (1994), note que par définition, une représentation est historique *: « Elle ne s'est pas constituée ex nihilo, mais procède de représentation(s) antérieure(s) ou plutôt d'état (s) antérieur(s) d'elle-même (…). Cela signifie d'une part, qu'elle procède de l'histoire entendue comme devenir des sociétés, d'autre part qu'elle a elle-même une histoire entendue comme développement logico-temporel qui articule typiquement, genèse, transformation et dépérissement. La représentation est ainsi à la fois un produit du devenir et un produit en devenir. La représentation sociale n'est pas un reflet de l'histoire, mais un produit de celle-ci, de même qu'elle est le produit et non le reflet des rapports sociaux ».*

Abric (2003) confirme cet aspect historique, considérant que les représentations sociales sont le fruit d'interactions datées historiquement et ancrées socialement. Doise (1986), pour sa part, note que « *la signification d'une représentation sociale est toujours imbriquée ou ancrée dans des significations plus générales intervenant dans des rapports symboliques propres à un champ social donné* ». Par conséquent, ceci oblige, le chercheur, dans son analyse, à ne pas omettre le contexte et ainsi, à ne pas seulement s'intéresser au contexte discursif mais également au contexte social. Abric et Guimelli (1999) notent l'impact très important du contexte sur la représentation sociale. Ils y distinguent deux types de contexte. Le contexte immédiat, en tant que situation dans laquelle est produite la représentation ; et le contexte social global, en tant que situation idéologique liée à l'histoire du groupe observé et à la place occupée par l'individu ou le groupe concerné dans le système social. Les deux principes organisateurs de la représentation sont donc :

- A) Psychologique et social,
- B) Temporel : passé, présent et futur.

La représentation sociale n'est pas qu'une simple réponse cognitive à un objet, cette réponse est toujours conditionnée par son contexte (Flament, 2004). Ainsi, Moscovici (1986) observe que les représentations ne sauraient être des représentations cognitives exclusives, elles sont également sociales. Elles constituent en fait un système sociocognitif (Abric, 2003). L'alliance du cognitif et du social, qui ont tous deux leur propre logique, a pour conséquence de rendre complexe, la lecture et l'interprétation des représentations sociales. De par l'origine psychologique et contextuelle, la représentation sociale intègre donc, des données rationnelles et affectives, intégrant des contradictions apparentes. Mais, comme le note Abric (2003), *« ces contradictions ne sont qu'apparentes car une représentation est bien un ensemble organisé et cohérent ».* Dans un environnement mouvant et complexe, la représentation permet au sujet, en quelque sorte de construire sa réalité puis, dans un second temps, d'agir. Cette vision fonctionnelle du monde *« lui permet de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter et de se définir une place »* (Abric, 2003).
Ainsi la représentation n'est pas un simple reflet de la réalité : *« Elle est une organisation signifiante »,* qui est construite, en suivant différentes étapes, toujours dans un contexte personnel et sociétal (Abric, 2003).

4. Par essence, les représentations sociales intègrent l'évolution

Une représentation sociale ne naît pas d'un seul coup, elle se construit au travers d'un processus.Une représentation sociale évolue, comme l'écrit Rouquette (1994) : « *le changement n'est pas pour elle, un accident, il appartient à son essence* ». Là, intervient l'opportunité d'un changement que le manager se doit de repérer. Moliner (2001) indique ainsi « *qu'il peut être intéressant de repérer ce moment avant d'engager la recherche dans une direction ou une autre* ».
Moliner (2001) distingue trois périodes importantes dans l'histoire d'une représentation sociale :

- La phase d'émergence se situant entre l'apparition d'un objet nouveau et l'apparition de savoirs stables et consensuels directement rattachés à cet objet. Cette phase est plus ou moins longue selon les cas ;

- La phase de stabilité durant laquelle la représentation est devenue un objet consensuel. Durant cette phase, la représentation évolue, normalement uniquement en ce qui concerne le système périphérique, le noyau central restant stable. La représentation remplit alors ses fonctions essentielles de connaissance ;
- La phase de transformation durant laquelle la représentation ne remplit plus correctement ses fonctions et c'est pour cette raison que les individus la font évoluer. Ceci a pour conséquence de créer pendant un certain laps de temps une cohabitation entre les connaissances anciennes et les connaissances nouvelles.

La recherche identifie les indicateurs permettant de reconnaître ces différentes phases :

- Les indicateurs contextuels : il faut tenir compte de l'histoire de l'objet, de l'histoire du groupe et l'intensité des communications collectives, au travers de débats, d'écrits portant sur l'objet ;
- Les indicateurs quantitatifs : tout d'abord, dans la phase d'émergence, la diversité des discours est un indicateur. Au contraire, les discours très convergents indiquent la phase de stabilité puisque comme l'écrit Moliner (2001) « *durant cette période, la représentation s'est structurée autour d'un noyau consensuel* » ;
- Les indicateurs qualitatifs : il faut tenir compte des traces discursives. Par exemple, quand les éléments de constat deviennent des éléments d'explication, cela indique que la représentation est en phase de stabilité, alors que celle-ci serait dans une phase de transformation, dans le cas d'apparition de « schème étrange » (Flament, 2004) ou de cohabitation des anciennes et des nouvelles croyances au sein du groupe observé ou même, au sein d'un même individu.

Prises dans un contexte historique et social, comme il vient d'être vu, les représentations sociales se nourrissent du passé et du contexte spatial pour évoluer, tout en respectant un cheminement qui leur est propre en assumant des fonctions sociétales de premier plan et ce, à tout instant de la vie d'un système donné.

Conclusion

La vision que propose la théorie des représentations sociales, structurée dans l'analyse d'objets sociaux, en noyau central et en système périphérique permet de connaître de manière structurée, l'image qu'ont les membres d'une organisation, d'eux-mêmes, des autres membres et de l'organisation en elle-même. On voit, ici, tout l'intérêt qu'un auditeur social aurait à mettre en place, via ce concept, l'étude de ses membres afin de connaître la « *cosa mentale* » (Maffesoli, 2001) qui unit les membres à cette organisation. Cet outil semble donc être de ceux qui permettrait à l'auditeur social de mieux cerner les valeurs communes à l'ensemble des membres de son organisation dans le but d'en améliorer la communication interne (Decaudin, Igalens et Waller, 2006) et le climat social d'une manière générale et pouvoir ainsi mieux comprendre la nature et l'impact des représentations qui sont à la base du management du changement.

Bibliographie

ABRIC, J.-C. (2003), (sous la direction de) *Pratiques sociales et représentations*, P.U.F., 4ème édition.
ABRIC, J.-C. (2005), (sous la direction de), *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Erès, 2ème édition.
ABRIC, J.-C., GUIMELLI, C. (1999), « Représentations sociales et effets de contexte », *Connexions*, 72, p.23-37.
ALBOUY, J. et DOSQUET, F. (2013), « Prévenir le risque d'éclatement de sa communauté partisane par l'utilisation des représentations sociales », *Questions de management*, Numéro 4, Ems.
BERTALANFFY, V.L. (1968). *General System Theory : Foundations, Development, Applications*, George Braziller.
CAILLEBA, P., DOSQUET, F. (2013), « En quoi les représentations sociales peuvent être utiles à l'auditeur social ? Revue de littérature des méthodologies applicables », 31ème Université d'été de l'Audit social, 29-30 août 2013, Mons (Belgique).
CROZIER M., FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris
DECAUDIN, J.-M., IGALENS, J., WALLER, S. (2006), *La Communication interne, Stratégies et techniques*, Dunod.
DOISE, W. (1986), « Les représentations sociales : définition d'un concept », in DOISE,W., Palmonari, A., (sous la direction de), 1986, *l'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, p.81-94.
DOSQUET, F. (2010), De l'importance des représentations sociales en marketing politique, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Pau.
FLAMENT, C. (2004), « Structure, dynamique et transformation des représentations sociales », in Abric, J.-C., *Pratiques sociales et représentations*, P.U.F., 4ème édition, p.224-239.
JODELET, D., (sous la direction de), (2003), *Les représentations sociales*, 7ème édition, P.U.F.
MAFFESOLI, M., *La transfiguration du politique, la tribalisation du monde postmoderne*, La table ronde, 2002.
MICHEL, G. (1999), « L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central », *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 4, 1999, p.33-53.
MICHEL, G. (2000), « La stratégie d'extension de marque : son impact sur la perception de la marque », *Revue Française du Marketing*, n°176, 2000/1, p.45-61.
MOLINER, P., (2001), (sous la direction de), *La dynamique des représentations sociales, pourquoi et comment les représentations se transforment-elles ?,* P.U.G
MOLINER, P., COURTOT, A. (2004), « Etre de droite ou être de gauche : appartenance politique, catégorisation et représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, 473, p.535-541.
MOSCOVICI, S., (sous la direction de), (1972), *Introduction à la psychologie sociale*, Vol. 1 et 2, Larousse université.
MOSCOVICI, S. (2005), « Le domaine de la psychologie sociale » in Moscovici, S., 2005, (sous la direction de), *Psychologie sociale*, P.U.F., p.5-22.
ROUSSIAU, N., RENARD, E. (2003), « Des représentations sociales à l'institutionnalisation de la mémoire sociale », *Connexions*, 80/2003-2, p. 31-41.
ROUQUETTE, M.-L. (1994), *Sur la connaissance des masses, essai de psychologie politique*, P.U.G.
ROUQUETTE, M.-L., RATEAU, P. (1998), *Introduction à l'étude des représentations sociales*, P.U.G.

STIGLITZ, J.E. (2006), *Un autre monde contre le fanatisme du marché*, Fayard.
Supervielle, J., Entretien du 21 février 1934 avec C. Chonez, in *Les Pyrénées*, (2007), *Le Festin*.

LES POLITIQUES DE RSE EN CHINE : UN EQUILIBRE ENTRE GOUVERNANCE PAR LES HOMMES ET GOUVERNANCE PAR LES LOIS

Michelle DUPORT
MRM- groupe GRH & ORHA
Michelle.Duport@univ-montp3.fr

Introduction

L'acronyme RSE symbolise la concrétisation dans les entreprises des aspirations des citoyens, des salariés, pour un monde meilleur, plus juste, pour de nouvelles formes de management plus responsables, plus éthiques et plus durables, pour un management social soucieux de l'environnement, du bien-être des salariés et des consommateurs. Un entrepreneuriat social bénéfique à l'ensemble des parties prenantes y compris aux actionnaires car il génèrerait la performance.
Un management social caractérisé par le plus et qui viendrait, pour la vision occidentale, combler les manques des formes traditionnelles de management caractérisées par le manque ; d'humanisme, de justice, d'éthique, de performance… ou, pour la vision chinoise, combler le vide laissé par l'abandon du système économique et managérial traditionnel dit « du bol de riz en fer » qui faisait de l'entreprise chinoise « *une institution totale* » (Goffman, 1961, Eyraud, 1999).
Apparue, en France, dans les années quatre-vingt-dix, la RSE est aujourd'hui souvent transformée en panacée : le remède universel à tous les maux des sociétés occidentales. Elle commet alors un double péché d'orgueil. Celui de croire que le changement interne aux entreprises influencera le monde selon le principe de l'effet papillon. Encore faudrait-il que ce changement existe réellement et ne s'enferme pas dans le domaine de l'intention, du discours et de la virtualité. Premier péché qui la pousse à vouloir s'exporter et s'imposer au reste du monde. Mais aussi, celui de croire et d'affirmer, tel un credo, que la RSE est mécaniquement source de performance sans réellement en faire une démonstration fiable ou en apporter les éléments de preuve.

La RSE est trop souvent présentée comme la solution à tous les problèmes économiques, sociaux à tel point qu'elle en devient un mode simple, efficace, peu coûteux et de facto hégémonique de résolution de problèmes : une alternative aux dérives du capitalisme, aux crises économiques et sociales. Elle se positionne alors en opposition « à »… : au capitalisme, aux méthodes de management… et comme l'unique orientation vertueuse offerte aux entreprises.
Pour autant, elle ne constitue pas une démarche révolutionnaire, loin s'en faut. La RSE ne transgresse ni le capitalisme ni ses modèles dominants mais renforce le statu quo des modèles existants y compris en contribuant au renforcement du « managérialisme ».
Basée sur l'adhésion volontaire, *Soft law* sans sanction juridique, elle infère la responsabilité sociale mais n'engage aucunement ou si peu la responsabilité juridique des entreprises, leur concédant la liberté méthodologique pour remplir leurs obligations.
Les récentes crises économiques et sociales ont réveillé les mouvements de protestation, d'indignation, ravivé les appels au changement et les aspirations à un système économique plus humain (Jameson, 2013), moins virtuel et ouvert la voie à de nouvelles utopies. Dans ce contexte, la RSE peut se développer au point de

devenir une institution, porteuse d'espoir d'un monde meilleur. En effet, construction protéiforme, difficile à définir, elle permet à chacun d'y mettre ce qu'il veut et englobe au fur et à mesure de leurs apparitions de nouvelles visions qui entretiennent l'illusion d'un renouveau possible (Levitas, 2013).

Dans ce contexte global d'aspirations au changement, des modèles économiques et des modèles d'affaires, des expérimentations alternatives se multiplient, des modèles alternatifs sont développés par des organisations et associations diverses en rupture avec les discours et les modèles dominants. (Getz et McCarney, 2009 ; Semler, 1993 ; Hamel, 2011). L'alternative, présentée comme une ouverture sur un changement radical s'appuie sur des éléments de langage comme « *les valeurs défendues (dignité humaine, transparence, démocratie, équité) et de manière concrète dans les pratiques mises en œuvre au sein des organisations et dans de nouveaux rapports entre entreprises et sociétés* » (Picard, 2012).La RSE englobe à elle seule le caractère le plus médiatisé de ces alternatives qui sont autant d'espaces chargés de fantasmes, autant d'utopies progressistes au sens de Karl Mannheim.
Partant de la notion d'hétérotopies de Foucault (1984, 1967), Picard qualifie ces expérimentations : *« d'alternatives entrepreneuriales hétérotopiques »*.Les hétérotopies présentent cependant une fonction par rapport aux autres espaces des sociétés : elles sont soit des espaces d'illusion, soit des espaces de perfections. La RSE se développe dans l'une ou l'autre de ces deux conceptions. Les externalités positives sont toujours mises en avant mais les pratiques et les conceptions qui contribuent au développement d'espaces d'illusion sont encore trop fréquentes et sources d'externalités négatives.
Les transformations et les changements ne se faisant pas sans tensions : il est naturel de s'intéresser aux spécificités de ces transformations, à leur ancrage dans les pratiques et aux conditions de la diffusion d'une vision autre, notamment au travers des filiales des entreprises multinationales occidentales (EMO) implantées à l'étranger et notamment en Chine.
Concilier la performance économique et les exigences d'éthique de responsabilité sociale (on ne parle pas de morale), de démocratie, n'est pas chose facile. En effet, ce projet s'inscrit à la confluence de logiques, aujourd'hui encore, perçues comme antagonistes, la logique de la performance économique, d'une part, et la logique sociale d'autre part, et ce en dépit de la démonstration par plusieurs écoles de la compatibilité des deux efficiences, économique et sociale (Savall, 1979). La RSE se positionne bien dans l'imbrication étroite de ces deux efficiences mais paradoxalement la mise en œuvre des politiques de RSE sont animées par ces dynamiques antagonistes. Le discours dominant reflète une vision utilitaire de la RSE, phare pour orienter l'action managériale, pour faire évoluer les organisations comme « *préfigurations d'un avenir souhaitable* » (Orgogozo et Hérouard, 1996).
L'objectif de cet article est de comprendre les ressorts et les processus de développement de la RSE en Chine mais aussi les mises en œuvre dans les organisations nationales et étrangères.
La démarche retenue est celle de l'ethnographie et nous appuyons sur les observations itératives que nous menons en Chine depuis 2005 et qui regroupent 88 études de cas mêlant filiales occidentales (85%) et entreprises chinoises (15%) et 159 entretiens.

La première partie, porte un éclairage sur le rôle des cadres institutionnels et des pressions normatives, coercitives, mimétiques ou incitatives au sens de DiMaggio et

Powell (1983) en exercice en Chine. La seconde partie témoignées pratiques de management socialement responsables dans les EMO et la capacité des organisations à changer dans le respect de l'altérité, y sont analysés quelques exemples de pratiques, *in progress*, d'alternatives managériales mises en œuvre dans les EMO en dépit de la coexistence et de la confrontation de structures et de dispositifs antagonistes.
A contrario nous n'avons pas cherché à faire un inventaire exhaustif du cadre réglementaire en vigueur en Chine ou des pratiques observées, pas plus que nous n'avons souhaité reproduire celui des définitions de la RSE.

1. A la recherche de l'équivalent fonctionnel de la RSE en chine : les dynamiques d'un cadre institutionnel évolutif

La RSE en Chine est une question largement débattue dans et hors le pays puisqu'elle a fait partie intégrante du dernier plan et qu'elle fait régulièrement les unes de la presse occidentale qui dénoncent tour à tour les conditions de travail et d'hébergement dramatiques des salariés, notamment celles des *Mingongs* — main-d'œuvre venant des campagnes—, les records de pollution, les comportements non-éthiques comme la corruption, les contrefaçons, le non-respect de la propriété intellectuelle pour n'en citer que quelques exemples.
Partant de ce constat, il est tentant de conclure que la Chine accuse un retard considérable en matière de RSE, qu'en ce qui concerne les conditions de travail la Chine en est « *au moyen-âge* », « *au 19ème siècle* » ou « *aux années cinquante* » comme nous avons pu l'entendre ou le lire. Cette conclusion hâtive ne reflète pas la réalité et comme l'écrit Vermander (2013) : « *La RSE est une notion plus fermement ancrée dans le droit chinois qu'on ne le croit généralement*».
Pour éviter ce genre d'interprétation et de contresens et pour éclairer la question de la RSE en Chine, il importe donc de s'intéresser au droit chinois mais aussi, comme le préconise Pannikar (in Eberhard, 2002), de se demander ce qui, dans la culture chinoise, joue l'équivalent fonctionnel, ou équivalent homéomorphe, du rôle de la RSE dans la culture occidentale.

1.1. Cadre réglementaire et équivalent fonctionnel

Avant d'évoquer l'aspect réglementaire, il convient de rappeler que le droit chinois est un droit de tradition civiliste c'est-à-dire s'appuyant sur un système de règles, généralement codifiées trouvant ses racines dans la coutume. « *Le droit est une dimension majeure mais constamment sous-estimée et encore bien méconnue de la tradition chinoise. Cette lacune est à l'origine de bien des contresens sur l'histoire de la Chine et sur son évolution présente* » (Constant et Lopez 2013). Le droit chinois n'est ni un droit religieux basé sur le confucianisme ni quasi inexistant comme certains l'affirment. Il est différent du nôtre. « *C'est plutôt un système juridique intégré dans une conception philosophique particulière* », « *s'extériorisant dans des rites* (*li*) » *et dans des lois (fa*) » (Chrétien-Vernicos, 2001). Dans l'histoire du droit en Chine, le *li* est un mélange d'usages quotidiens et de règles qui s'imposent à tous (les honnêtes gens). Pour les autres ; criminels ou ceux qui ne sont pas civilisés comme les étrangers, il faut des lois (vision des légistes), (Ibidem).
Aujourd'hui encore coexistent ces deux visions, celle du gouvernement par les hommes, par l'exemple (vertu et honte) et celle d'un gouvernement par les lois. « *Si l'on conduit le peuple au moyen des lois et qu'on réalise la règle uniforme à l'aide de châtiments, le peuple cherchera à éviter les châtiments mais il n'aura pas le sentiment de la honte (*chi*). Si on conduit le peuple au moyen de la vertu et qu'on*

*réalise la règle uniforme à l'aide des rites, le peuple acquerra le sens de la honte (*chi*) et en outre deviendra meilleur* **»** (Lunyu - Entretiens de Confucius, 2, 3. in Chrétien-Vernicos, 2001).

Pour Geneviève Chrétien-Vernicos, historienne du droit, la notion de *li* est celle qui se rapproche le plus de notre concept de droit, même s'il en est loin. Il faut donc comprendre que le droit actuel est l'héritier du *li* et du *fa*.

Au jeu des comparaisons, les méprises sont fréquentes. Nombreux sont, par exemple, les DRH, ou dirigeants français qui considèrent, comparativement à leur code du travail, que le droit du travail en Chine est réduit à sa plus simple expression « *le droit du travail tient en quelques pages* ». Ils n'en ont perçu que la partie visible et n'ont pas recherché l'équivalent fonctionnel. C'est la même démarche qui conduit des DRH étrangers à conclure qu'il n'y avait pas de GRH en Chine, que la discipline a été introduite par les entreprises multinationales, sans se poser la question de l'équivalent fonctionnel. Effectivement les organigrammes des entreprises chinoises ne comportaient[71] pas de direction des ressources humaines et a fortiori pas de service RH. Avant de conclure qu'il n'y a pas de GRH, on peut chercher qui avait la charge des recrutements, des rémunérations de la formation des personnels, de la gestion des carrières, alors, on s'aperçoit qu'il existe un système performant mais différent du nôtre, dans lequel la fonction RH est éclatée, notamment sur le syndicat et le Parti Communiste Chinois présents dans l'entreprise (Duport, 2010).

En ce qui concerne l'aspect réglementaire de la RSE, la partie la plus visible, la loi sur la sécurité au travail de 2002 marque une première étape. Puis, c'est en 2005 qu'une disposition concernant la RSE fait son apparition dans la loi régissant le droit des sociétés en Chine. Régulièrement, d'autres réglementations viennent renforcer cette évolution commères directives de 2007 sur l'application de la RSE par les entreprises d'Etat, la loi sur la promotion de « l'économie circulaire » de 2008, ou encore les directives du 12ème plan quinquennal sur la santé environnementale et la protection de l'environnement édicté en 2011.

Selon Vermander (2013), « *le cadre juridique chinois en matière de RSE vise : (a) assurer la sécurité des employés ainsi que des communautés limitrophes des entreprises à risque, des consommateurs, et de l'environnement ; (b) promouvoir la transparence dans le processus de décision managériale, financière commerciale, et contractuelle ; (c) renforcer les mécanismes et les pratiques industrielles et commerciales propices à une économie circulaire, (d) encourager sensibilisation et formation à l'ensemble des pratiques de RSE* ».

Des mesures incitatives à l'égard des entreprises renforcent ce dispositif légal. Ainsi, en 2004, une loi sur les fondations ouvre aux entreprises la possibilité de doter d'un capital des fondations destinées à assurer le financement d'activités d'intérêt général, avec un mécanisme d'incitation fiscale. Ou encore, la réforme fiscale de 2007 qui a élargi les possibilités de déductions fiscales pour le financement d'opérations caritatives, d'activités éducatives et de protection de l'environnement.

En 2007, 2008 et 2009, la SASAC[72], organisation émanant du Conseil d'État, a publié trois documents de lignes directrices destinés à promouvoir la RSE dans les entreprises d'État, dans les entreprises à investissement étranger et dans les banques. « *Ces textes, qui n'ont pas le caractère de normes obligatoires, contiennent à la fois le rappel de certaines obligations légales, et l'appel à œuvrer au-delà des obligations réglementaires en matière de responsabilité économique,*

[71] Aujourd'hui encore dans la version chinoise des organigrammes n'apparaît pas toujours la mention DRH, mais celle de Responsable du Parti, dans les versions anglophones (quand elles existent) par contre figure un DRH.
[72] SASAC : State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council

sociale ou environnementale, en incitant les entreprises à mettre en place des structures internes de promotion et de suivi de la RSE » (Connexions, 2009).
Une norme RSE portant sur les conditions de travail a également été élaborée, la « *China Social Compliance 9000* » (CSC 9000), c'est une norme de management s'appliquant aux secteurs du textile et de l'habillement.
On peut conclure du rappel indicatif de ces quelques mesures que la RSE est donc bien entrée dans le cadre réglementaire chinois. Certains, cependant ne peuvent s'empêcher d'en déduire que « *le recours aux obligations morales des entreprises dans des lois et règlements qui ne font en principe que poser des obligations légales, met en lumière les limites de l'État de droit chinois, et l'étendue qui sépare souvent les textes de leur application effective* » (Connexions, 2009). Et si cela n'était que l'illustration de la combinaison du *li* et du *fa* ? D'une autre façon de concevoir le droit ? Et si le *li* était plus contraignant que le *fa* ? Autrement dit, la gouvernance par les hommes viendrait-elle en Chine renforcer la gouvernance par les lois ? Les pressions institutionnelles s'exercent à travers les deux registres.
L'ensemble réglementaire est renforcé par l'action institutionnelle qui s'exprime à travers un État central planificateur, dont les orientations sont données par le Comité Central du Parti Communiste chinois (CCPC), qui fixe un cadre directeur mais également par des orientations et mêmes des lois et règlement définis par les pouvoirs locaux, provinces, villes, districts notamment en matière de rémunération et de protection sociale (Duport, Janicot, 2013). En effet, la Chine est un pays extrêmement décentralisé (Aglietta, 2012) et beaucoup de lois émanent du niveau local. C'est en effet au niveau local, et dans le respect du cadre directeur, que se décident et se développent les modalités du système afin de tenir compte des spécificités

1.2. Régulation et orientations directrices des autorités centrales et locales
Le gouvernement central a la volonté de jouer un rôle de leader et d'inciter les entreprises à améliorer leurs performances sociales et environnementales. L'état intervient directement et indirectement par régulation. « *Ainsi, les instructions édictées en 2006, qui obligent les entreprises référencées à la Bourse de Shenzhen à publier un rapport RSE, forment un message clair : la RSE fait désormais partie de l'agenda gouvernemental. En 2007, le nombre de sociétés qui ont publié un rapport RSE a très fortement augmenté. Il faut savoir qu'en Chine, pour les entreprises, les choses n'ont pas toujours besoin d'être contraignantes légalement pour être importantes* » (Connexions, 2009).

Les questions de transformation et mutation (*zhuanxing)* de l'économie et de la société sont au cœur des débats des congrès du Parti, et peu importe les termes employés les questions de la RSE y sont clairement abordées. C'est ainsi que le développement du pays dans l'harmonie était le leitmotiv du 17ème congrès et les aspirations du peuple à une vie meilleure, c'est à dire à un emploi et un revenu croissant, celui du 18ème congrès. Le gouvernement central est conscient de l'ampleur des inégalités de toutes natures qui existent dans le pays, des fortes disparités économiques entre la côte Est et l'Ouest du pays, entre les zones urbaines et les zones rurales, mais plus encore des risques sociaux importants qui peuvent rompre l'équilibre du pays. En effet les tensions sociales sont fortes dans les zones rurales à faibles revenus.
En effet, le développement de la classe moyenne et du niveau d'éducation suscite une demande qui non satisfaite accroit les tensions sociales.

Les nouvelles stratégies de développement de la Chine à l'horizon 2030 traduisent ces préoccupations et sont récapitulées dans un rapport publié en 2012 qui fixe les orientations pour la construction d'une « *société créative, harmonieuse et moderne*[73] ». Ce rapport insiste sur les questions environnementales « *to go green* », sur la réduction des inégalités salariales et sociales en répartissant la croissance et en promouvant la sécurité sociale pour tous. La vision pour les deux décennies à venir est contenue dans les trois qualificatifs et explicitée dans le rapport.

Une société **moderne** signifie : la mise en œuvre des processus et modes d'industrialisation en vigueur dans les pays les plus industrialisés, l'amélioration de la qualité de vie, l'adoption de valeurs modernes en matière de structures économiques et sociales modernes avec, pour la Chine, l'objectif clairement affiché de devenir l'égale des pays du monde moderne.

Les rédacteurs explicitent le concept d'**harmonie** et font alors référence à l'inclusion et à la justice, avec pour objectif la quasi suppression des frontières économiques et sociales. Rappel est fait de l'impérieuse nécessité du respect mutuel, et l'invitation au règlement des conflits de manière pacifique et juste. Les moyens mis en œuvre sont les normes, les lois et les régulations. Deux précisions méritent d'être notées, la première porte sur les pratiques qui devront être acceptées de tous, la seconde complète la première et ancre les orientations dans le respect de la culture et rappelle l'attachement plurimillénaire de la Chine au concept d'harmonie et notamment d'équilibre avec la nature.

Une société **créative** repose autant sur l'innovation au plus haut niveau dans la production, dans la recherche et développement et dans les processus technologiques que sur la création artistique et culturelle avec la volonté de devenir un modèle, une balise pour les autres pays émergents.

Il est intéressant de noter l'insistance portée dans ce rapport sur la nécessaire flexibilité des stratégies qui devront s'adapter aux changements *« aucune stratégie n'étant éternelle ».*

Les quatre défis majeurs que devra relever le pays vont dans le sens de ce que les occidentaux nomment RSE. Selon le rapport, ils sont tous en lien avec le haut niveau d'inégalités dû au système fiscal décentralisé, aux interprétations qui en sont faites à l'échelon local et à la corruption. Ils concernent :

le vieillissement de la population
le développement de l'éducation
le partage de la croissance
le rôle des autorités centrales

Le Président Hu Jintao décrète, en 2005, la *« Politique pour la construction d'une société harmonieuse* »reprise l'année suivante par le Parti communiste. Cette politique« *vise, après des années de croissance économique à tout prix, à rééquilibrer les priorités en faveur du social et de l'environnement. Les entreprises sont concernées par plusieurs objectifs, et notamment : la mise en place d'un système qui garantisse les droits et intérêts des individus, en particulier dans les domaines économique et social, ainsi que la protection de l'environnement et le*

[73]World Bank; Development Research Center of the State Council, P.R.C.. 2012. « China 2030 : Building a Modern, Harmonious, and Creative High-Income Society » [pre-publication version]. © Washington, DC: World Bank.

contrôle de la pollution » (Duport et Janicot, 2011). La politique de construction d'une société harmonieuse constitue un cadre de référence pour l'ensemble du pays, pour l'échelon local et bien entendu pour l'action des entreprises.

2. Pratiques de responsabilité sociale sous influences

En 2005, l'article 5 du code de l'entreprise précise notamment que « *dans ses opérations, une entreprise doit respecter les lois et les règlements administratifs, la morale sociale et l'éthique des affaires. Elle doit agir en bonne foi, accepter la supervision du gouvernement et du public et porter le poids de ses responsabilités sociales* ». C'est ce texte qui encadre aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises (Le Belzic, 2012).
Cette formulation, qui peut sembler floue et très peu contraignante puisque basée sur la bonne volonté des entreprises, insiste cependant sur le rôle de surveillance et de régulation du gouvernement mais invite également la population à la « *sousveillance* » (Mann, 2003), et concrètement à dénoncer publiquement les mauvaises pratiques notamment en matière de non respect environnemental et de mauvaises conditions de travail, de la même façon que le font les ONG internationales. Le gouvernement inclut donc la régulation citoyenne comme levier d'action. Dans cet esprit, un décret de 2008, impose aux 31 agences environnementales locales de publier dans la presse des informations sur les entreprises qui ne respectent pas les standards environnementaux.

2.1. Régulation institutionnelle et influence sur les pratiques de management

L'État chinois intervient donc fortement dans l'action et les objectifs des entreprises. C'est par exemple lui qui accorde ou non le droit aux entreprises chinoises publiques ou privées d'investir à l'étranger ou de bénéficier de crédits d'investissement. C'est également lui qui, par le code des investissement, détermine les secteurs ouverts aux investissements directs étrangers, oriente les investissements vers la recherche et le développement, impose la localisation géographique des investissements pour favoriser le développement des zones rurales, tolère ou non les mouvements sociaux contre les entreprises étrangères…
En 2013, des dispositions fiscales nouvelles prévoient de pénaliser les entreprises non productives afin d'augmenter l'assiette fiscale mais aussi de lutter contre l'attentisme des entreprises et d'encourager les entreprises à s'approprier les objectifs de modernité, d'harmonie et de créativité définis dans le rapport China 2030.C'est aussi un moyen concret et pragmatique de développer une éthique des affaires en sanctionnant la non-rentabilité de façade. Désormais le gouvernement sanctionne les entreprises qui ne sont pas bénéficiaires.
L'État reporte également sur les entreprises publiques et les entreprises étrangères certaines de ses missions sociales. La fin de la pratique du "bol de riz en fer" de l'époque maoïste qui garantissait l'emploi à vie et la protection sociale a bouleversé le système social et accru les inégalités entre la fonction publique et le reste de l'économie. Une forme de nostalgie de cette époque se développe en Chine en particulier chez les jeunes diplômés dont les candidatures aux concours de la fonction publique ne cessent d'augmenter. L'état s'appuie sur la régulation par le marché pour contraindre les entreprises privées à évoluer. Il n'a pas eu besoin de légiférer pour que les filiales des FMO adoptent un management socialement responsable et reprennent à leur compte certains des avantages du « bol de riz en fer ». En effet, la forte croissance économique du pays se traduisait sur le marché du travail par plus d'offres d'emplois que de candidatures. Les entreprises chinoises ou

étrangères qui avaient besoin de recruter ont naturellement revu les salaires à la hausse et répondu aux attentes sociales sous peine de voir partir les candidats et leurs employés dans les grandes entreprises d'État. C'est ainsi que les filiales des FMO proposent de nombreux avantages ; pour tous : transport des employés, cantine gratuite, jours de congés supplémentaires, assurance sociale complémentaire, formation … et, pour les cadres : prise en charge de formations diplômantes de type MBA, facilités pour l'accession au logement, prise en charge des frais de scolarité des enfants… Les attentes des employés sont élevées, et pour les attirer et les retenir les filiales des FMO n'ont guère d'autre choix que d'y répondre et leurs DRH font preuve de beaucoup de créativité.

Le gouvernement central ou les gouvernements locaux n'hésitent pas à s'immiscer dans les décisions de croissance ou d'investissements des entreprises. C'est ainsi qu'en 2010, le directeur d'une usine d'embouteillage explique comment les autorités locales sont intervenues dans les choix de production de deux entreprises afin de préserver l'emploi. Une entreprise avait prévu de commercialiser une chaine d'embouteillage dans laquelle toutes les opérations jusqu'à la palettisation étaient entièrement automatisées. Les autorités locales sont donc intervenues auprès de l'entreprise vendeuse pour imposer une modification du produit et auprès de l'entreprise acheteuse qui n'a pas eu le choix de son mode de production, la contraignant à adopter un processus semi-automatisé comme en témoigne son directeur général : « *Nous avons aussi un robot combi sans option manuelle. C'est une stratégie qui n'a pas marché en Chine pour des raisons humaines et de règles. Avant la crise, tous les clients étaient partants. Puis il a fallu tout reprendre. Chez Pepsi, on a vendu une ligne qui produit 36 000 bouteilles à l'heure et ils ont maintenu 50 personnes en fin de ligne qui remplissent les palettes 24h sur 24 pour ne pas virer des gens, c'est la loi* (locale) *qui interdit la robotisation en fin de chaîne* ».

Dans ce même esprit, les grands contrats industriels signés entre la France et la Chine comprennent des obligations de transfert de technologies dont les modalités sont directement fixées par le gouvernement central.

La pression des parties prenantes prend tout son sens en Chine et l'ignorer provoque plus d'externalités négatives que d'y répondre. Par ailleurs, en tenir compte peut aider à développer le nom de marque. En effet, mis à part les grands groupes internationaux du secteur du luxe ou de quelques secteurs stratégiques comme l'aéronautique, l'automobile, l'informatique ou le traitement des eaux, les filiales des FMO dispose auprès du grand public d'une notoriété équivalente à celle d'une PME. Cette absence de renommée les oblige à multiplier les efforts pour se faire connaître et reconnaître. Quelques mois après l'incident, d'avril 2008, qui accompagna le passage de la flamme olympique en France et qui se solda par l'appel au boycott des enseignes françaises en Chine, le directeur d'une enseigne de grande distribution, la plus touchée par cette campagne, disait que finalement cela n'avait pas duré et que cela avait été même bénéfique pour faire connaître l'enseigne *« mieux vaut une mauvaise réputation que pas de réputation du tout. Depuis, toute l'agitation est retombée et il reste le positif, tout le monde désormais nous connaît »*.

Dans ce contexte d'absence de reconnaissance et de différenciation, le métier de DRH prend des contours spécifiques en Chine, notamment en intégrant dans ses missions le développement du nom de marque. Cette absence de notoriété des filiales étrangères explique que les DRH classent respectivement le recrutement et la rétention des personnels en première et deuxième position dans la liste de leurs principales difficultés et qu'ils soient prêts à saisir toutes les opportunités qui s'offrent à eux pour faciliter l'exercice de leurs missions.

Ainsi le séisme du Sichuan, en 2008, a été, pour eux, l'occasion d'un activisme important. Le séisme a marqué un tournant en matière de solidarité collective et d'actions caritatives dans la société chinoise mais aussi dans les entreprises. Les traditions de solidarité et de philanthropie s'exprimant par le don et les actions caritatives ont connu une parenthèse pendant la période communiste qui les considérait comme une offense à l'action gouvernementale, comme un jugement de son incapacité à prendre en charge les problèmes de la nation. Elles étaient donc prohibées. La médiatisation des catastrophes liées au séisme à réveillé dans la population un incroyable élan de solidarité chacun voulant porter sa contribution financière pour aider les sinistrés et participer à la reconstruction des zones détruites. Cet élan s'est reproduit dans les entreprises et des employés ont organisé des collectes au sein de leur service. Certaines entreprises ont pris conscience de l'importance de la philanthropie pour leurs employés et ont décidé de participer elles aussi. En 2009, la quasi totalité des filiales occidentales rencontrées communiquaient sur leur contribution et avait constitué des dossiers de presse relatant leur soutien. Le DRH d'une entreprise française du secteur de la grande distribution faisait le constat que l'attitude des employés à l'égard de l'entreprise avait changé depuis la contribution de cette dernière. La DRH d'une entreprise française de télécommunication indiquait que, face à l'ampleur des retombées internes et potentiellement externes, l'entreprise avait renforcé son action caritative et développé la fondation existante. Toutes ont médiatisé leur aide, la majorité a perçu les retombées possibles en termes de notoriété et depuis le séisme du Sichuan, toutes communiquent sur leurs actions et sur les ONG chinoises qu'elles soutiennent. De plus, beaucoup d'entre-elles ont créé leurs propres fondations, encouragé en cela par les incitations fiscales.

Les pressions externes jouent le rôle d'accélérateur dans le développement d'un management responsable au sein des entreprises. Ce mécanisme est renforcé au sein des filiales étrangères par des pressions internes et par l'altérité définie comme *« les phénomènes qui se rapportent à l'existence et à la reconnaissance de l'Autre, identique et différent de soi* » (Vinsonneau, 1997).

2.2. L'altérité et la réalité : facteurs de développement d'un management responsable et social

Les FMO exportent dans leurs filiales leurs modèles d'affaires, leurs procédures et leurs valeurs déclinées dans des chartes conçues à quelques milliers de kilomètres sous et pour d'autres cieux en dehors de toute contextualisation. Il en va de même pour la RSE. Les résultats de nos observations montrent un découplage (Meyer et Rowan, 1977) de la structure organisationnelle et de la gouvernance en deux niveaux séparés. Un premier niveau que nous qualifions de fiction organisationnelle (Duport, 2010) dans lequel se loge, le management universel, les normes, les procédures du groupe, les approches sur la diversité, le management interculturel… Une organisation fictive, lieu d'une gouvernance algorithmique qui ne permet pas l'action. Le second niveau est celui des pratiques, de l'émergence, de la contextualisation, de l'innovation organisationnelle, de la complexité, de la diversité, de la création d'une culture tierce… Ce niveau, souvent ignoré des entreprises-mères est celui de la réalité, de l'altérité, de la créativité procédurale, organisationnelle et sociale. Il est souvent le lieu de l'innovation.

Peu des politiques déclaratives de la RSE sortent du niveau de la fiction organisationnelle pour être mise en œuvre sur le terrain des pratiques ce qui créent une dissonance cognitive entre la rhétorique et les pratiques et des hiatus importants

qui s'expriment dans le sentiment d'iniquité qui est la première cause déclarée de départ des employés des filiales des FMO.
L'affichage dans les chartes de valeurs d'éthique, d'égalité, de respect de la diversité est fortement dissonante avec des pratiques contraires comme celle d'un management discriminatoire entre cadres expatriés et cadres locaux, entre cadres et non cadres. Il en va de même quand la rhétorique porte sur l'importance de la diversité culturelle, d'un management interculturel et que les pratiques démontrent l'enfermement de l'autre dans une culture fiction reconstruite. Tous ces écarts entre l'intentionnalité, le discours, l'affichage d'un management responsable et la non mise en œuvre dans l'action ne contribuent ni à la performance sociale et économique des entreprises ni à l'innovation managériale.
Les filiales étrangères implantées en Chine sont seules face à l'adversité. Elle doivent affronter des défis divers, des épreuves qu'elles devront subir ou surmonter en commençant par les barrières de la langue, l'absence d'objectifs clairs à leur implantation « *on est en Chine parce qu'il faut y être* », des cultures nationale, managériale et organisationnelle différentes, des procédures et modèles inadaptés, un environnement institutionnel fortement présent et pressant... Les obstacles sont nombreux et l'exercice du management périlleux et complexe.
Face à l'adversité, nos observations mettent en avant deux types de réactions de la part des filiales.
La première attitude est le déni de la réalité, de la complexité et de la diversité. Déni qui devient un frein à l'innovation managériale et sociale et se traduit par un renforcement de procédures et de normes peu ou pas utilisées et de facto par une atrophie de la fiction organisationnelle, par une gouvernance de plus en plus virtuelle et par l'enfermement de l'autre dans une culture fiction qui n'a d'autre rôle que celui de justifier l'absence de performance. L'homogénéisation est la norme. Les filiales apparaissent alors comme des « non-lieux », définis par Augé (1992) comme des espaces interchangeables où l'être humain reste anonyme, où les employés chinois sont rebaptisés de prénoms occidentaux mémorisables et prononçables et avec lesquels ils entretiennent principalement une relation de consommation.
Les organisations qui adoptent cette attitude n'ont pas de production réelle, elles fonctionnent comme des bureaux de représentation à moins qu'elles ne délèguent leur activité et la création de valeur à des entreprises chinoises partenaires sous la forme de joint-venture. Ces filiales fonctionnent en centres de coûts et ne peuvent constituer des lieux d'innovation et développent un management non durable. La crise économique et financière de 2008 a mis un frein à ces orientations peu responsables. Les entreprises-mères ont réduit les budgets des filiales les obligeant à un fonctionnement autre, certaines ont été relocalisées.
La seconde attitude, la plus propice à l'émergence et au développement d'un management responsable, utilise l'adversité comme moteur de construction de politiques managériales innovantes. Plusieurs principes guident ces politiques nouvelles fondées sur l'altérité, (Duport, 2012, 2013), « sur l'optimisme, la pro-activité, la flexibilité et l'acceptation de l'inconnu » (Meier, 2014).

- Le premier principe est avant tout celui de l'ancrage des pratiques dans la réalité et dans la complexité. Il correspond au rejet de la virtualité du découplage organisationnel.
- Le second principe repose sur la reconnaissance de l'altérité envisagée non plus comme contrainte mais en tant que ressource et potentialité. Il postule un changement de paradigme et pose l'hétérogénéité comme la norme.

- Le troisième principe, de ces nouvelles politiques managériales qui font la place à la flexibilité, au pragmatisme, au bon sens, réside dans leur faible sophistication et par conséquent leur faible coût et leur simplicité d'utilisation s'apparentant ainsi à « *l'innovation frugale* » (Radjou et al. 2013) qui se développe dans les NPI.

Au quotidien, les DRH, les dirigeants s'affranchissent des contraintes et des procédures universalisantes imposées, encouragés en cela par l'éloignement et le désintérêt pour le réel des entreprises-mères. Ils expérimentent des chemins de traverses, co-construisent de nouvelles procédures et pratiques. Les nouvelles règles et procédures sont partagées, admises et adaptées aux contraintes. Elles s'inspirent très souvent des pratiques existant dans les anciennes unités de travail, adaptées, revisitées et non simplement reproduites. Ces nouvelles pratiques managériales dessinent un management responsable, durable et des ressources immatérielles créatrices de différenciation entre les entreprises. Certaines entreprises-mères sont aveugles à ces innovations, d'autres au contraire, conscientes de leur potentialité commencent à mettre en œuvre la circulation de ces innovations au sein du groupe et organisent les contre-transferts (Duport, 2013). D'autres utilisent les potentialités des filiales et de l'altérité comme procédure de résolution de problème. Ainsi dans un groupe du secteur de l'industrie alimentaire, chaque filiale ou le siège a la possibilité d'exposer un problème pour savoir si quelqu'un a connu la même difficulté et comment elle a été résolue. De la même façon les idées et les solutions mises en œuvre ont enregistrées et rendues accessibles à toutes les filiales. La circulation des ressources immatérielles dans cette entreprise a été facilitée par les réseaux sociaux internes et l'entreprise-mère organise désormais leur circulation par le biais de réunions physiques annuelles.

Conclusion

La problématique de la RSE a été importée en Chine par les entreprises mères étrangères dans leurs filiales mais elle existait déjà sous des formes d'équivalents fonctionnels et c'est la confrontation des deux visions qui permet la mise en œuvre d'un management responsable réel et durable.

Les entreprises performantes en Chine, filiales étrangères ou non, apparaissent comme des lieux caractérisés par l'affirmation d'une rupture avec les pratiques et visions « conventionnelles » et « universalisantes » d'un management dominant et par la redéfinition d'un management responsable caractérisé par :

- La remise en cause de la « supranationalité » du management ;
- Le rejet de la gouvernance algorithmique, des fictions et du découplage organisationnels ;
- L'ancrage dans le réel, dans la complexité et dans l'altérité ;
- L'organisation d'une co-construction culturelle de formes organisationnelles et de procédures ;
- La faible sophistication et la relativisation des outils et procédures comme instruments de management.

Nos observations en Chine témoigne d'un terrain fécond de pratiques de management socialement responsables dans les entreprises et de leur capacité à changer dans le respect de l'altérité et conclut à l'existence de deux attitudes opposées. La première s'appuie sur le déni de la réalité, de la complexité et de la diversité freinant ainsi l'innovation managériale et sociale. La seconde utilise

l'adversité comme moteur de construction de politiques managériales innovantes et du développement d'un management responsable et durable.

Nous avons finalement fait le choix, à partir de nos observations, de centrer notre étude sur les modalités de résolution de la tension qui peut naître entre le virtuel et la complexité, entre les visées hégémoniques et dominatrices des entreprises mères et celles émancipatrices et transformatrices des filiales qui peuvent avoir vocation à transformer les pratiques et à façonner de nouvelles approches managériales. Nous avons également fait le choix de témoigner de ces lointains projets innovants d'un management responsable qui offrent un rapport différent aux fins poursuivies, une autre relation entre fins et moyens, fruit d'un équilibre entre gouvernance par les hommes et gouvernance par les règles. « *At some point, differences in degree produce differences in kind »* (Rothschild et Whitt, 1986).

Bibliographie

AGLIETTA M., et GUO B., (2012), *La Voie chinoise*. Capitalisme et empire, Odile Jacob.
AUGE M., (1992) *Non-lieux, introduction à une anthropologie de la sur modernité*, Le Seuil.
CARNEY, B. M. (2009), *Freedom*, Inc.New York City: Crown Business.
CASCIO J., (2005), "The Rise of the Participatory Panopticon."
CONSTANT F., LOPEZ Ch. (2013), *Le droit chinois*, Edition Dalloz - 1e édition
DIMAGGIO P.J. et POWELL W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol 48, April.
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 M., -MRM- (2013) « Les contre-transferts : prémices de « ressources circulatoires » et d'un management responsable *?* », *31ème Université d'Eté de l'audit social, De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?* 29 et 30 août, Université de Mons (Belgique).
DUPORT M., -MRM- et Luc Janicot, (2013) « Les mutations invisibles d'un management insoutenable et les ressources cachées de l'altérite », 24ème congrès de l'AGRH, La GRH : Pour une connaissance praticable, 20 au 22 novembre.
DUPORT M., (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
DUPORT M, JANICOT L., (2010), « De l'usage de la diversité culturelle dans l'idéologie managériale - Le cas des entreprises multinationales en Chine », *Revue Humanisme et Entreprise, Culture et gestion*, N° 300, novembre-décembre.
EBERHARD Ch., (2002) « *L'anthropologie du Droit : Un itinéraire entre altérité, complexité et inter culturalité* », Conférence donnée à l'Université Jules Verne de Picardie, Amiens, 24 mai.
EYRAUD C., (1999) *L'entreprise d'État chinoise : de « l'institution sociale totale » vers l'entité économique ?*, L'Harmattan.
FOUCAULT M., (2009), *Les Hétérotopies - Le Corps Utopique*, Paris, Éditions lignes, 19 juin, 64 p.

FOUCAULT M., *Dits et écrits* (1984), T IV, « Des espaces autres », n° 360, p. 752-762, Gallimard, Nrf, Paris, 1994 ; (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), in *Architecture, Mouvement, Continuité*, n° 5, octobre 1984, p. 46-49.
GARRIGUE A. Connexions / juillet - septembre 2009.
GOFFMAN E., (1961), « On the Characteristics of Total Institutions », Asylums.
GETZ I., MCCARNEY B., (2009) Liberté& Cie, Fayard
HAMEL Gary (2011), « First, Let's Fire All the Managers ».*Harvard Business Review* (December 2011): 49-60.
HAMEL G., (2008), *La Fin du management : Inventer les règles de demain*, Vuibert.
Jameson F. (2013), Valences of the dialectic. New York: Verso.
LE BELZIC S., (2012), « La RSE made in China », Novethic -Publié le 23-01-
LEVITAS R., (2013) *Utopia as Method: The Imaginary Reconstitution of Society* - Palgrave Macmillan.
MANN S., NOLAN J., et WELLMAN B., (2003) *Surveillance & Society*.
MEYER, J., W., et BRIAN R., (1977) « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83: 340-63.
ORGOGOZO I., HEROUARD J-F., Gare aux utopies managériales. In: *Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique*. N°51, 1996. pp. 17-22.
PICARD H., (2012) *Les alternatives managériales : des promesses utopiques aux expérimentations pratiques*. Thèse de doctorat EMLYON.
ROTHSCHILD J, WHITT JA, (1986) *The Cooperative Workplace*, Cambridge University Press.
RADJOU N., PRABHU J., et AHUJA S., (2013), « *L'Innovation jugaad. Redevenons ingénieux !* », Editions Diateino, 384 pages.
SAVALL H., (1979), *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod.
SEMLER, R. (1993), *À contre courant, Vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde* (Maverick, M.-F. Pavillet, Trans.) Paris, Dunod.
VERMANDER B., « *Corporate Social Responsibility in China. A Vision, an Assessment and a Blueprint* ». Press : World Scientific (Singapour).
VINSONNEAU, G., (1997) *Culture et comportement*, Armand Collin.

Sites

http://www.ambafrance-cn.org/La-responsabilite-sociale-des-entreprises-en-Chine-un-ouvrage-de-B-Vermander.html
http://www.novethic.fr/novethic/rse_responsabilite_sociale_des_entreprises,politique_developpement_durable,rse,la_rse_made_in_china,136482.j
Chrétien-Vernicos Geneviève 2001-2002 - Université Paris 8 Vincennes - Saint Denis
http://www.dhdi.free.fr/cours/histdroit/hd4.htm
http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/China-2030-complete.pdf
http://www.worldchanging.com/archives/002651.html. 16 Nov. 2009.
http://www.carnetsdubusiness.com/author/Olivier-Meier/

LA PLACE DE LA RSE DANS L'APPROCHE RELATION CLIENT

Fatima EL KANDOUSSI
Professeur à l'ENCG
Laboratoire LAREFA, ENCG Agadir / Maroc
Elkandoussif@yahoo.fr

Hind BENOUAKRIM
Doctorante en Sciences de Gestion
Laboratoire LAREFA, ENCG Agadir / Maroc
benouakrim@gmail.com

Afaf EL AMRANI
Doctorante en Sciences de Gestion
Laboratoire LAREFA, ENCG Agadir / Maroc
afafe.elamrani@yahoo.fr

Introduction

Le marketing relationnel a fait l'objet de plusieurs recherches et études depuis l'article de Berry (1983). De nombreux auteurs ont définit le marketing relationnel de différents façon : certains le considèrent comme un processus (Evans et Laskin, 1994). D'autres auteurs s'entendent pour dire que le marketing relationnel est une organisation stratégique (Benamour, 2000 ; Graf, 2004). Alors que d'autres le considère comme un ensemble d'interactions et de réseaux (Shani et Chalasani, 1992 ; Sheth et Parvatiyar ,1995). Dans la revue de littérature, plusieurs variables et concepts traditionnellement employés dans les recherches en marketing relationnel sont présentés et définis, nous citons surtout l'importance accordée à la confiance et à l'engagement comme variables médiatrices dans la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Selon Palmatier et al (2007), le choix de ces variables médiatrices ou leurs combinaisons semblent être à la discrétion du chercheur. En parallèle de nombreuses stratégies de marketing relationnel ont été étudiées qui permettent à l'entreprise de maintenir des relations durables avec les parties concernées par l'échange. Nous citons principalement la communication, fréquence d'interaction, durée de la relation et investissement dans la relation. Nous avons enrichis le modèle par l'intégration de la notion de la RSE comme antécédent clé dans la relation du fait que la responsabilité sociale de l'entreprise reflète la conscience de l'entreprise des impératifs écologiques, sociaux et sociétaux de son activité sur ses parties prenantes. En effet, lorsque les clients interagissent avec une entreprise socialement responsable, leurs relations deviennent plus importantes, les échanges deviennent plus crédibles et les deux parties s'engagent plus à renforcer et à maintenir la relation.

Dans ce travail de recherche, nous essayons de décrire les pratiques responsables mises en places par les entreprises, de comprendre les raisons qui les amènent à adopter le processus de RSE et expliquer également comment celles-ci entretiennent sa relation avec les clients les plus importants dans un contexte de RSE.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude exploratoire qualitative pour comprendre et explorer le terrain. Cette étude qualitative s'est conduite auprès de 02 groupes d'entreprises ayant le label RSE/CGEM. Une fois les entretiens sont effectués suivie par l'étude documentaire, nous avons effectué un retour à la littérature pour préciser

certains concepts théoriques. Dans ce travail, nous nous intéressons au concept de la RSE et sa relation dans l'efficacité du marketing relationnel et plus particulièrement sur les variables médiatrices relationnelles (confiance et engagement). Il serait donc nécessaire de donner un bref éclairage de chaque concept dans un échange relationnel d'une part et d'exposer la méthodologie poursuivie des résultats dans l'étude d'autre part. Et en définitive, la discussion et les limites.

1. Le marketing relationnel

Le concept de marketing relationnel a été définit par Berry(1983) comme étant l'attraction, le maintien et le développement de la relation avec le client. Ces termes étaient les plus connus pour définir le marketing relationnel à cette époque. La définition proposée par Berry(1983) a servi de base à plusieurs autres auteurs qui ont complété et suivi leur recherche dans cette approche. En effet, les définitions que présentent Gronroos (1991), Morgan et Hunt(1994), Sheth et Parvatiyar(1994), Gummesson (1994) et Wilson (1995) sont toutes inspirées de celles de Berry(1983) et complétées en mettant l'accent sur le fait que la relation d'échange doit être exercée avec succès et doit être satisfaisante. De plus, la relation doit créer de la valeur aux deux parties concernées par l'échange (Sheth et Parvatiyar, 1995). D'autres auteurs ont mis l'accent sur le fait que la relation ne se limite pas seulement à une relation entre l'entreprise et ses clients mais aussi concerne l'entreprise et toutes ses parties prenantes (Gronroos, 1991; Morgan et Hunt, 1994). Shani et Chalasani, (1992), Benamour (2000) ont fait valoir que les relations les plus complexes deviennent un ensemble d'interaction et de réseau de relations et il est impératif de solidifier ce réseau de relations de façon continuelle ou les objectifs se rencontrent.
L'engagement correspond à un « *désir constant de maintenir de bonnes relations »* (Moorman, Zaltman et Deshpandé, 1992, p.23). Selon la littérature du marketing relationnel, l'engagement est une variable importante et indispensable mais pas exclusive dans la relation d'échange pour une entreprise qui a l'ambition d'entretenir des bonnes relations avec ces clients dans le long terme (Morgan et Hunt (1994) ; Palmatier et al (2007). Pour Morgan et Hunt (1994), l'engagement et la confiance apparaissent comme des variables centrales pour définir le marketing relationnel. En effet, la littérature sur la confiance offre une multitude de définitions. La confiance, c'est « *croire en la fiabilité et l'intégrité du partenaire* » (Morgan et Hunt, 1994, p.23). Selon Morgan et Hunt(1994), la confiance est une composante qui permet de réduire les risques perçue dans les relations industrielles.

2. La RSE et le marketing relationnel

La RSE est imposée aujourd'hui comme un sujet phare dans le milieu académique mais aussi managérial, cependant et comme le confirment Gond et Igalens (2008), le concept n'est pas récent et fait référence à des pratiques plus anciennes notamment nord-américaines. Cependant le développement de la RSE comme concept académique est plus nouveau et trouve son point de démarrage dans la publication de l'ouvrage de Bowen en 1953, intitulé « Social Responsibilities of the Businessman ».
De multiples définitions portées par différents chercheurs et organismes se confrontent et ne se convergent pas vers une seule définition du concept, mais nous essayerons de développer ce qui forme le dénominateur commun des diverses définitions afin de constituer une base conceptuelle mais aussi pratique de la RSE.

Trois notions principales se mobilisent et serrent de dénominateur commun du concept de la RSE. La première notion correspond au champ d'application de la RSE qui inclut à la fois les préoccupations économiques et financières, sociales et sociétales et aussi écologiques et environnementales. La deuxième notion importante est celle de l'intégration volontaire de la RSE au-delà des obligations légales, réglementaires et contraignantes (Capron et Quarel- Lanzelée, 2007). Enfin, la troisième notion, aussi importante que les deux premières, semble être la prise en compte des attentes des partenaires dans la stratégie de l'entreprise et de rendre des comptes à l'ensemble des acteurs concernés directement ou indirectement par ses activités. Il s'agit des parties prenantes directes tels les salariés, les fournisseurs, sous-traitants, clients, actionnaires, les parties prenantes indirectes telles la société civile, collectivités locales, ONG et aussi l'environnement (Champion, Gendron et Lacharité, 2002).

Nous pouvons faire valoir que la perspective des parties prenantes est aussi au cœur du marketing relationnel. La théorie des parties prenantes considère de plus en plus de parties prenantes avec lesquelles l'entreprise entretienne des relations et généralement ces relations sont interdépendantes (Gummesson, 1994). Savage et al. (1991, p.65) souligne que «.... *le contexte spécifique et l'histoire de la relation de l'entreprise avec la partie prenante sont importante dans la gestion de cette relation* ». Selon Dwyer et al. (1987), l'entreprise qui entretienne des relations à long terme avec ses parties prenantes partagent à la fois des avantages et des responsabilités et se font mutuellement confiance et sont engagés dans une perspective de collaboration et de coopération. Il est essentiel de comprendre les facteurs relationnels puisqu'ils peuvent modérer le développement de la relation de l'entreprise avec les parties prenantes (Achrol, 1997).

D'après Maignan, Ferrell et Hult (1999), la prise en compte des attentes des clients, leurs satisfaction, les normes d'hygiène et de sécurité et la mise à leurs disposition les informations nécessaires concernant la traçabilité des produits ne fait qu'accroitre le degrés de respect et de confiance des clients à l'égard de l'entreprise.

A la lumière de cette analyse, la définition suivante est celle qui est proposée au marketing relationnel dans le cadre de ce travail de recherche **:** *le marketing relationnel est un processus stratégique destiné à établir, développer, entretenir et consolider le réseau de relation avec les différentes parties prenantes sur la base des normes économiques, sociales et environnementales communes.*

3. Emergence et développement de La RSE au Maroc

A l'instar de nombreux pays, le Maroc a engagé ces dernières années des réformes destinées à promouvoir la RSE au sein des entreprises afin de mettre l'activité économique au service du progrès humain. En effet, lors de la 2ème conférence de la mise à niveau environnementale en 2005, le message royal « Intégrales de l'investissement » livré aux participants fut un message clair de l'adhésion du Maroc aux valeurs de la RSE. Cet engagement du Maroc trouve son prolongement dans un cadre juridique qui a été modifié pour prendre en considérations ces engagements (M'Hamdi et Trid, 2009). Des modifications au niveau du code du travail, des droits de la personne, du droit de l'environnement (loi 11-03du19 Juin 2003) et des dispositifs contre la corruption[74].

[74] La responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail, 2009, les expertises de la CGEM, Digest.

Un autre dispositif a permis aux entreprises marocaines de se distinguer par leur engagement en faveur de la RSE, il s'agit du label de la RSE émanant de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM). Cette dernière a mis en place plusieurs documents et procédures permettant d'accompagner les entreprises dans la mise en application de la démarche RSE.
En plus de la promotion de la RSE par un cadre institutionnel national, les entreprises marocaines sont encouragées dans leur démarche de responsabilité économique, sociale et environnementale par des dispositifs internationaux à travers l'engagement dans une démarche de certification (notamment ISO), l'adhésion au pacte mondial (Global Compact), la réalisation du compte rendu de développement durable(DD) par l'utilisation des indicateurs de Global Reporting Initiative (reporting).
En dépit des dispositifs institutionnels internationaux et nationaux, la mise en application de la RSE dans la stratégie de l'entreprise marocaine reste un exercice difficile vue que la RSE est une notion récente au Maroc et son adoption est freinée par un certain nombre de difficultés. Selon M'Hamedi et Trid (2009), l'insuffisance des moyens financiers et humain et le manque du temps à consacrer à la RSE constitue les principales difficultés de mise en œuvre de la RSE.
La responsabilité sociale est un élément essentiel de la réputation des entreprises et constitue un élément majeur dans la guerre économique à laquelle se livrent les entreprises (Libaert, 2004). Désormais, ce ne sont plus seulement les entreprises réputées « à risques » qui communiquent ; toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, est susceptible d'avoir un discours environnemental (Libaert, 2004).
Selon Deegan et Gordon (1996), le secteur d'activité de l'entreprise -peut dans une certaine mesure- affecter son degré de responsabilité sociale et environnementale et l'incite à justifier son activité. Ils affirment même qu'il existe un lien significatif et positif entre l'appartenance à un secteur d'activité « sensible » et le niveau de diffusion des informations sociétales (industries chimiques, industrie minières….).
Cette conclusion est confirmée également par Wiseman(1982) et Cormier et Magnan(1999) qui stipule que le niveau d'information est influencé par l'appartenance des entreprises à des secteurs d'activités sensibles ou réputé polluant surtout sur le plan environnemental. Cette diffusion d'information a pour but de donner une assurance aux parties prenantes sur les démarches mises en place par les entreprises selon les conclusions de la recherche de Ben Rhouma (2008).
En parallèle, la recherche de Lepoutre et Heene en 2006, soulignent que les caractéristiques liées au dirigeant, des caractéristiques organisationnelles et des caractéristiques du contexte peuvent dégager de manière fine des divergences dans les pratiques de RSE sur le terrain. S'agissant de la RSE et le type d'entreprise, l'étude de Malocci et al(2005) démontre que les entreprises familiales (PME) montraient mieux leurs engagement RSE que celles détenues par des actionnaires indépendants et managées par des dirigeants externes.

4. Résultat de l'étude

4.1. Le choix du champ d'application

Notre choix pour les entreprises ayant le label RSE/CGEM s'explique par notre volonté de s'adresser à des entreprises qui optent pour la démarche de la RSE de façon formelle d'une part, et ayant exprimé une transparence en matière d'engagement responsable d'autre part (diffusion d'informations sociales, sociétales et environnementales). Cette formalisation de l'engagement responsable et cette diffusion des informations nous paraît comme un élément positif, riche et exploitable

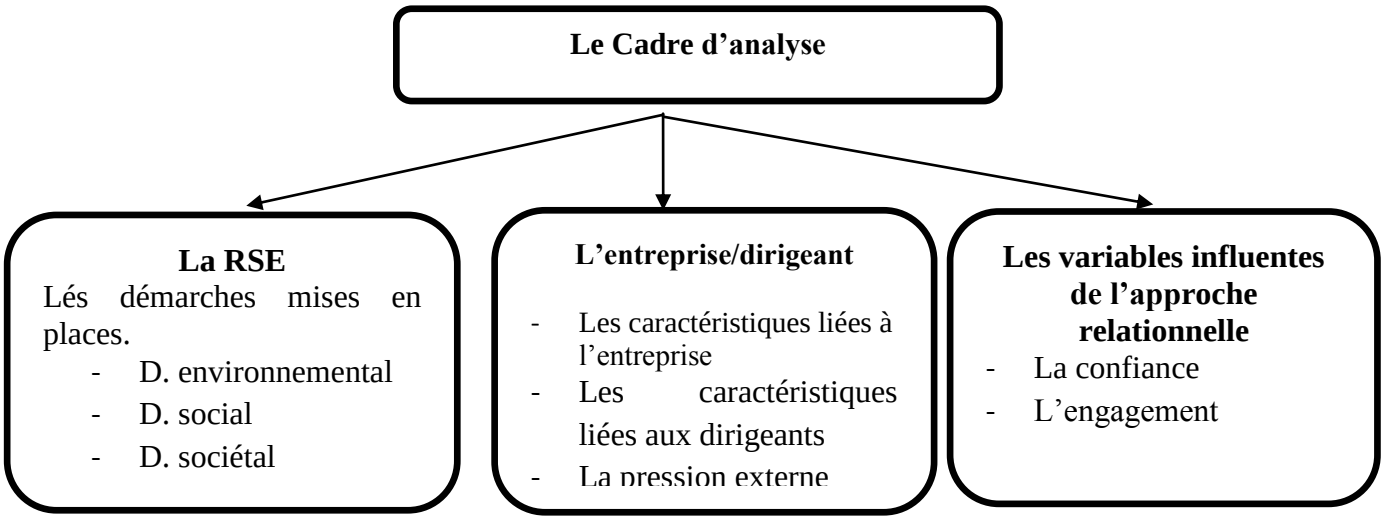
pour mieux comprendre et expliquer l'enjeu du maintien de la relation avec les parties prenantes dans une démarche de RSE.

4.2. Le déroulement de l'étude qualitative

Dans le cadre de ce travail, nous avons privilégié l'entretien semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien qui constitue en sorte de liste de thèmes et sujets issus de la littérature à aborder et à discuter avec les répondants. En effet, nous avons commencé notre étude en menant des entretiens semi-directifs en face à face avec des responsables appartenant à deux groupes ayant le label RSE (groupe Managem et groupe Delassus). Ces entretiens ont été retranscrits intégralement. Nous nous sommes appuyés sur l'enchainement de la discussion propres aux répondants et non pas l'ordre du guide de l'entretien. Nous avons aussi complété le recueil des données primaires par des données secondaire complémentaires pour s'appuyer sur le principe de triangulation de plusieurs méthodes de collecte des données. En effet, Il s'agit des articles de presse, plateforme de la CGEM, rapports du développement durable, site web des entreprises.

4.3. Présentation des résultats de l'étude exploratoire

Pour analyser l'engagement des entreprises, nous avons choisi de nous concentrer dans un premier temps sur les pratiques mises en place dans l'entreprise. Ces pratiques sont déclinées selon les pratiques environnementales, sociales et sociétales. Dans un second temps, nous nous sommes intéressés à la réponse du dirigeant aux attentes des parties prenantes externes et plus précisément les clients les plus importants. La prise en compte de l'ensemble de ces concepts nous amène à construire le cadre d'analyse préliminaire que nous pouvons schématiser de la manière suivante :



A/ **Les pratiques RSE mises en place**

La présentation des pratiques mises en place par les entreprises suit le schéma suivant : les pratiques environnementales, les pratiques sociales et les pratiques sociétales.

A/ Les démarches environnementales

Interviewés à témoigner sur leurs démarches responsables dans l'entreprise, les interviewés ont très souvent mentionnés les questions environnementales en premier lieu.

Entreprise Delassus *: « la protection de l'environnement constitue une conviction dans notre groupe depuis très longtemps».*
Entreprise Managem : « *vous savez, Managem a opté pour une stratégie plutôt préventive pour préserver son environnement, je m'explique : le groupe Managem tient toujours compte de la dimension environnementale dès la conception de ses projets miniers ».*
L'analyse des interviews a fait apparaître que le recyclage des déchets et sa gestion sont très souvent les premières démarches environnementales prises par l'entreprise minière. En effet le recyclage concerne spécialement le traitement des déchets et le tri dans un souci premier de diminuer les couts, d'optimiser la gestion et de valoriser le produit.

Entreprise Managem : *« Nous avons pu valoriser les effluents liquides qui sont riche en sels pour les transformer en sulfate de sodium».*
On se basant sur le rapport de développement durable et le site web du groupe, nous avons enrichis la partie démarches environnementale par lister un certain nombre d'actions et de démarches entamés par le groupe en faveur de la planète.

Entreprise Managem *: « le groupe Managem a mis en place « Green Chip »…, un atelier de formation destiné aux jeunes déscolarisés pour leur apprendre le démantèlement des déchets d'équipement électroniques »*[75].
Toujours dans la même démarche de recyclage, selon le rapport de développement durable du groupe, la « mine urbaine » constitue un projet réussit à faire savoir et valoir de valorisation des déchets électroniques.

Entreprise Managem : *«le groupe Managem a monté le projet « mine urbaine », c'était en 2010, pour la collecte, la récupération et le recyclage des appareils et équipement électroniques parce qu'ils sont riches en métaux précieux »*[76].
En revanche, sur la base du site web du groupe Delassus, la démarche du recyclage concerne principalement la gestion des déchets des exploitations agricoles

Entreprise Delassus *: « parmi les pratiques d'ordre environnemental que nous avons avantagé, je citerai principalement la réutilisation des caisses, la gestion des déchets des exploitations … »*[77]
En plus de la démarche de recyclage des déchets et sa gestion, l'enjeu économique est exprimé par les dirigeants des deux groupes lorsqu'il s'agit de palier l'économie et l'environnement.

Entreprise Managem *: « En fait, nous avons valorisé ces déchets par la transformation d'une contrainte environnementale en une opportunité à valeur ajoutée très importante».*
Entreprise Delassus *: « avec la marque Marrakech, … après avoir produit le jus, le reste de l'orange est vendu à l'industrie alimentaire et aux éleveurs de bétail ».*

[75] Managem, 2010, Rapport de développement durable.
[76] Idem
[77] www.delassus.com

En ce qui concerne la maitrise et la gestion de l'eau, le groupe Delassus a investit dans la mise en place, dans les exploitations agricoles, des systèmes intelligents pour une irrigation sur mesure.

Entreprise Delassus *: «nous avons mis en place un système intelligent qui comporte des stations météo pour suivre le climat », « l'irrigation ne se provoque que lorsque c'est indispensable pour l'arbre », « …… c'est une irrigation à la demande ».*
L'éco-conception des produits est une démarche qui consiste en la prise en considération de l'environnement dans tout le processus du cycle de vie du produit sans que les fonctions des produits soit affaiblit. Il est important de signaler qu'une décision de conception d'un produit implique moins de déchets, moins de consommation d'énergie et plus de préservation de l'environnement.
Entreprise Delassus *: « nous introduisons la lutte intégrée dans notre agriculture»*[78]*.*
Palier entre l'enjeu économique, social et environnemental est reconnu par les responsables interviewés sachant que le pilier économique est indispensable pour la prise en compte des pratiques durables et responsables.

Entreprise Managem : *« les projets que nous déployons visent à conjuguer la performance économique et création de valeur durable pour les parties prenantes* ».[79]

L'entreprise ne peut pas durablement être pérenne si la société ou elle agit, ses sites d'activités, ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs…. ne prospèrent pas avec elle. La performance économique aujourd'hui ne se mesure pas à partir des indicateurs économiques et financiers mais il faut que l'entreprise prenne en compte les attentes des différentes parties prenantes et reconnaît les impacts de ses activités sur le plan social, et sociétal.

B/ Les démarches sociales

Les démarches d'ordre social le plus souvent mises en pratique par les entreprises relèvent pour la plupart des obligations légales et réglementaires (mesures de sécurité, d'hygiène et de santé, la formation) en plus des actions volontaires permettant l'épanouissement et le bien être des collaborateurs.
Entreprise Delassus *: « le groupe Delassus est totalement soumis à la législation du travail marocaine bien évidemment », « La protection, la sécurité et le bien être de nos employés sont au cœur de notre vision …..».*
Entreprise Managem : **«** *nous sommes un groupe qui accorde une importance particulière au bien être de ses collaborateurs surtout avec l'implantation géographique de nos sites»*[80]*.*
L'entreprise est désormais se doit de préserver la santé et la sécurité au travail en raison essentiellement de son aptitude à limiter les facteurs de risques et à renforcer la sécurité et la santé sur les sites de travail.
Entreprise Managem :*«pour mieux maitriser les risques liés à la sécurité de nos collaborateurs, nous avons mis en places des démarches préventives basées sur l'implication et la responsabilisation de toutes les parties prenantes »*[81]*.*

[78] Idem
[79] Managem, 2010, Rapport de développement durable
[80] Idem
[81] Idem

L'entreprise a des obligations légales en matière de sécurité et de santé au travail qui concerne principalement l'information des travailleurs et de leurs représentants sur les risques rattachés à la nature de l'activité, aux installations et aux équipements utilisés.

Entreprise Managem *: « la santé et la sécurité de notre personnel mais aussi celles de nos sous-traitants sont prioritaires»*[82]*.*

Pour consolider une position pionnière sur le marché et être compétitif, l'entreprise doit investir dans la mise en valeur de ses ressources humaines par la formation. En effet, les formations peuvent être dispensées par l'entreprise elle-même lorsque celle-ci dispose de structures appropriées, ou par les organismes publics ou privés agréés.

Entreprise Managem *« nous développons des compétences de nos collaborateurs femmes et hommes ».*

Entreprise Managem *: « Nous avons mis en place un centre de formation Managem …. Nous nous sommes fait accompagner par un centre de formation de renommée internationale CEGEP de Matane pour assurer le bon pilotage des formations»*[83]*.*

Selon l'Organisation International du Travail(OIT), tous les salariés doivent avoir les mêmes chances pour accéder et exercer un travail. Les formes de discrimination qui sont reconnues sont la ségrégation en raison de la couleur, la race ou le sexe. La discrimination peut aussi se sentir dans la rémunération[84].

Entreprises Managem : « *le secteur minier attire peu de personnel féminin au niveau du métier d'opérateur. Elles représentent 18% des effectifs cadres et 12% des agents de maitrises ,… notre objectif est d'augmenter la diversité de genre de nos effectifs au sein de chaque catégorie dans les années à venir…. nous nous employons à offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs avec ceux du marché local et des entreprises comparables avec des qualifications équivalentes »*[85]*.*

L'analyse des discours et des documents à notre disposition, met également en avant l'intégration de pratiques sociales volontaires, telles que l'intéressement et les avantages en nature. Une bonne gestion de ressources humaines selon des standards bien définis et transparent permet de développer des compétences distinctives et êtres des véritables accélérateurs de progrès.

C*/* Les démarches citoyennes

Outres que les actions environnementales et sociales, l'entreprise entreprend des actions en faveurs de la cité qui entourent ses sites d'activités ou voisines en participant à l'amélioration des conditions de vie de la population locale ou à proximité et la participation à la mise en place des infrastructures et la contribution à son développement.

Entreprise Managem : **«** *vue la nature de l'activité minière …. Nous avons contribué au développement des infrastructures de base qui profiteront à la fois à nos collaborateurs et aux populations locales».*

Entreprise Delassus *: « ….il faut savoir une chose, le groupe Delassus a commencé sa démarche sociale en 2006, avant même la création de la fondation Sanady, par la mise en place d'une action de soutien scolaire au profit des enfants des ouvriers du groupe».*

[82] www.managemgroup.com
[83] Managem, 2010, Rapport de développement durable
[84] www.oit.com
[85] Managem, 2010, Rapport de développement durable

Au départ, l'opération du soutien scolaire concerne les enfants des ouvriers du groupe Delassus seulement, mais par la suite, d'autres entreprises externes ont pu adhérer à l'opération. De ce fait les enfants des ouvriers de ces entreprises ont bénéficié des avantages de cette action. En parallèle, le groupe Managem a pu contribuer à la construction des salles de classes de cours et à l'équipement des salles informatiques.

Entreprise Managem **:** *« Nous avons mis à titre d'exemple le transport scolaire à la disposition des écoliers de la province de Tinghir…….. En 2011, Il y'a presque 2000 enfants qui ont pu bénéficier de ces actions responsables»*[86]*.*

Entreprises Managem : « *…… je citerai par exemple le don de bicyclettes distribués aux écoliers pour lutter contre l'abandon scolaire ».*

Les entreprises étudiées ont la particularité d'intégrer les trois piliers à savoir les démarches environnementales, sociales et sociétales en plus de l'économique à leurs projets.

B/ Les déterminants internes et externes de l'engagement responsable

Les facteurs pour s'engager en faveur de la RSE peuvent être regroupés en deux catégories : facteurs internes et externes.

A/ **Les facteurs explicatifs internes**

Selon Bowman et Haire (1976), la personnalité du dirigeant constitue un facteur interne expliquant l'engagement responsable de l'entreprise et influant le niveau de diffusion des informations sociétales.

Entreprise Delassus : *« la protection de l'environnement constitue une conviction dans notre groupe depuis très longtemps».*

Entreprise Delassus *: « pour moi, la fondation Sanady est une véritable raison d'être »*[87]

Ceci est confirmé par les propos de président du groupe dans la publication du rapport de la fondation Sanady de 2010 *« je ne dirai jamais assez combien le projet de la fondation Sanady me passionne, combien cette initiative me réjouit et combien je suis heureux de faire partie de cette aventure »*[88]*.*

Selon le groupe Managem, la RSE ou le développement durable est au cœur de sa stratégie et non pas un effet de mode ou une simple stratégie de communication.

Entreprise Managem : « *cette reddition d'informations dépasse le simple exercice de communication institutionnel. C'est une discipline qui ne se confonde pas avec la publicité ou le marketing* »[89]

Entreprise Managem : « *Le développement durable chez Managem : une histoire, une ambition et des engagements* »[90].

Les caractéristiques organisationnelles

Les caractéristiques organisationnelles, telles que la taille de l'entreprise, son activité, le chiffre d'affaires.

Le secteur d'activité :

Managem est un groupe industriel à vocation minière, spécialisé dans la production et la valorisation des métaux : métaux de base, métaux précieux et Cobalt et

[86] Managem, 2010, rapport du développement durable
[87] L'économiste, édition n. 3447, du 18/01/2011
[88] Rapport d'activité de la fondation Sanady ,2010-2011
[89] Managem, 2010, Rapport de développement durable.
[90] Idem

spécialités. A l'heure actuelle ou le monde assiste à une forte demande en besoin de métaux de base a comme conséquence une pression très forte sur la matière première et par la suite la question de la durabilité des ressources minières se pose.
Spécialisé dans la production, le conditionnement et l'exportation des agrumes, le groupe Delassus dispose de 2000Ha de production propre d'agrumes et ces plantations produisent 50000 tonnes de différentes variétés et sont toutes certifiées Global Gap[91].
Le groupe Delassus dispose à travers la filiale Duroc 300 Ha de production propre de la tomate cerise et de ce fait Duroc est le plus grand producteur. L'exportation du produit se fait toute l'année et toutes les normes de qualités sont certifiées (Global Gap, NTC , BRC,F2F).[92] Pour la production des raisins, le groupe dispose de 60 Ha de production avec un tonnage de 1200 tonnes selon la même source.
PRIM'ROSE constitue une autre filiale du groupe Delassus qui exporte plus de 100 variétés de fleurs et gère 48 Ha de production propre. Aujourd'hui, Delassus est le plus grand producteur et exportateur d'œillets au Maroc.[93]
En matière d'industrie, le groupe Delassus à travers sa filiale CITRUMA, représente le premier producteur de jus et de concentré d'agrumes, en congelé et en aseptique du Maroc.[94] Et par delà, elle alimente les industries de boissons au Maroc et en Europe.

La taille de l'entreprise :

Dans l'étude de Glachant et al (2004), a montré une corrélation positive et puissante entre la mise en place un système de management environnemental(SME) et la taille de l'entreprise. A titre d'information, Managem est un groupe international qui a été crée en 1930 et a entrepris de se développer en Afrique subsaharienne depuis l'année 2000. Le chiffre d'affaire du groupe Managem est de 2876,2MDh/220M euro et un effectif de 2482 collaborateurs[95].
Au-delà de la prise en compte de la taille de l'entreprise et sa relation avec la RSE, il est question aussi de voir le type d'entreprise. En effet, selon Logenecker et al (1989) et Lyman(1991) ont conclut que la politique sociale des entreprises familiales est meilleure que dans les entreprises non familiales. Cela s'explique par le degré de conscience de la prise en compte des démarches responsables pour les entreprises familiales que les non familiales selon Malocci et al(2005).
Delassus, est une société familiale depuis 45ans déjà, est spécialisée dans la production, le conditionnement et l'exportation de quatre produits : les agrumes, la tomate cerise, le raisin et les fleurs. La société dont le chiffre d'affaire à l'export est de 750 millions de DH, emploi 4500 personne au Maroc et exporte en moyenne 80 000 tonnes chaque année.[96]

La gestion des risques liés au secteur d'activités

Pour les dirigeants interviewés, c'est la gestion des risques liés au secteur d'activités qui est aussi une motivation à la formalisation d'une stratégie de RSE. Par la gestion des risques, nous désignons le fait que certaines activités supposent une prise en compte quotidienne des enjeux liés à la nature de l'activité et les risques potentiel pouvant mettre en danger les collaborateurs , la nature ou la société de manière générale en danger. De ce fait, l'entreprise doit définir et adopter une démarche

[91] www.delassus.com
[92] Idem
[93] www.primrose-flowers.com
[94] www.citruma.ma
[95] Idem.
[96] L'économiste, édition n. 3447, du 18/01/2011

systématique consistant à identifier ces risques, à les estimer et à mettre en œuvre les mesures nécessaires.
Entreprise Delassus : *« vous savez, l'eau est une ressource de plus en plus rare et nous sommes conscient de cela depuis très longtemps».*
Entreprise Managem : « *pendant la phase de l'exploitation de la mine, nous prendrons en considération toutes le mesures nécessaires pour éviter tout type de pollution liés directement ou indirectement par l'extraction et l'exploitation du minerai ».*
Entreprise Delassus : « *nous privilégions la lutte intégrée contre l'utilisation des pesticides », « la sécurité alimentaire est un objectif primordial pour notre groupe».*

B/ Les facteurs explicatifs externes

Nous avançons les facteurs explicatifs externes de l'intégration des démarches responsables par les entreprises questionnées. Les pressions le plus souvent citées par les dirigeants sont les pressions provenant des donneurs d'ordres et de la réglementation.

La réglementation

Dans ce cadre, La Direction du Contrôle et la Prévention des Risques(DCPR) participe à l'élaboration et la mise en application de la législation et de la réglementation relatives au contrôle des normes de qualité des produits minier, à la surveillance administrative, au contrôle technique et la sécurité dans les installations de l'industrie minière.
Entreprise Managem : « *nous avons élaboré notre référentiel d'indicateurs en nous basant sur la version 3GRI (Global Reporting Initiative) enrichis des lignes directrices spécifiques au secteur minier et complétées par les critères de Vigeo (première agence de notation extra financière européenne) »*[97].
Il s'agit des textes et réformes qui régissent le secteur d'activité minier dans son ensemble que ça soit des textes réglementaires concernant les explosifs à usage civile ou les appareils à pression ainsi que le statut du mineur[98].
Entreprise Managem : « *bâtir la performance environnementale sur une approche proactive visant le respect de toutes les lois, les réglementations environnementales…. »*[99]

La pression des donneurs d'ordre

Depuis la crise financière qui a touché le monde économique en 2008, les entreprises sont contrariées. Assurer la pérennité de l'entreprise, c'est avant tout fidéliser les clients en proposant des produits compétitifs. Toutefois, la recherche de la compétitivité qui est indispensable à la survie de l'entreprise passe par l'amélioration de la qualité d'un produit ou d'un processus et par la prise en considération des enjeux à la fois économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux.
Entreprise Delassus : *« ce qui prime pour nos clients et pour nous-mêmes c'est la qualité alimentaire, la protection de l'environnement et le bien être des travailleurs »*[100].

[97] Managem, 2010, Rapport de développement durable
[98] Idem
[99] Idem
[100] www.delassus.com

Entreprise Delassus : « *nous sommes inscrit dans une démarche de développement durable non seulement parce que cela entre dans nos valeurs mais aussi parce que cela répond aux attentes de nos clients »*[101].
Le discours du dirigeant montre l'importance de la pression du marché cible.
Entreprise Managem *: « l'ensemble des directions du siège, des exploitations et des différentes entités opérationnelles se sont engagées depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration continue, en mettant nos clients au cœur de leurs préoccupations ».*[102]
Entreprise Delassus : « *notre endurance s'explique par le fait que nous travaillons beaucoup avec le marché anglais qui, exigeant, nous demande toujours plus et mieux ».*[103]
Les clients accordent une attention particulière à la qualité et à la sécurité des produits, les entreprises sont tenues de fournir les informations précises et fiable quand à l'utilisation sécuritaire du produit et ses composantes.
Entreprise Delassus *: « notre responsabilité envers les consommateurs est la sécurité des produits à travers une traçabilité des marchandises et des normes de qualité supérieur, le groupe Delassus a obtenu plusieurs certifications, je citerai à titre d'exemple : NURURE, GLOBALGAP, BRC, EUREPGAP, ISO et le label CGEM ».*
Entreprises Managem : « *sept de nos filiales ont obtenu la certification ISO 9001, nous intégrons et anticipons les besoins de nos clients dans la recherche de nouveaux produits »*[104].
Etre à l'écoute des attentes des clients est une étape importante pour le maintien de la bonne relation. Nouer une relation de confiance et d'engagement est un avantage concurrentiel indéniable.

C/ **L'approche relationnelle**
Les attentes des clients sont devenues extrêmement sensibles au comportement responsable des entreprises. Pour être efficace et à l'écoute aujourd'hui, les entreprises doivent tenir compte de l'impact social et environnemental dans leurs processus à la fois opérationnel et stratégique pour aboutir à une relation d'engagement et de coopération.
Entreprises Delassus : « *nous essayons au maximum de maintenir nos relations avec nos clients sur la base du respect des engagements, … de part et d'autres ».*
Entreprise Delassus *: « comme c'est déjà dit auparavant, c'est à partir des exigences de nos clients de faire toujours mieux de façon responsable que nous avons pu réaliser nos objectifs mutuels ».*
Nouer des liens durables et solides avec ses clients est désormais une priorité pour les entreprises. Pour développer ces liens, la relation de confiance représente un élément clé de la réussite et un avantage concurrentiel indéniable pour l'entreprise.
Entreprise Delassus *: « Nos clients nous font confiance parce que nous respectons nos engagements et nous partageons les mêmes valeurs ».*
Entreprise Managem *: « l'ensemble des directions du siège, des exploitations et des différentes entités opérationnelles se sont engagées depuis plusieurs années dans*

[101] L'économiste, édition n. 3447, 2011
[102] Managem, 2010, Rapport de développement durable
[103] L'économiste, édition n. 3447, 2011
[104] Managem, 2010, Rapport de développement durable

une démarche d'amélioration continue, en mettant nos clients au cœur de leurs préoccupations ».[105]
Le niveau de confiance et d'engagement envers l'entreprise s'influence avec les mesures prises par cette dernière en matière de responsabilité sociale. Ce résultat laisse entendre que l'entreprise qui réussit à mettre ces clients en confiance bénéficie d'un avantage concurrentiel certain et difficilement imitable par la concurrence.
Entreprise Managem *: « nous nous attachons à établir un lien de confiance facilitant la compréhension mutuelle et les échanges avec nos parties prenantes dans une perspective de développement durable »*[106]*.*
Les entreprises axées sur la clientèle sont mieux positionnées pour trouver des idées novatrices à partir des recommandations et exigences des clients.
Entreprise Managem : « ….*nous intégrons et anticipons les besoins de nos clients dans la recherche de nouveaux produits »*[107]*.*
Entreprise Delassus *: «nous avons mis en place un système intelligent qui comporte des stations météo pour suivre le climat… ».*

5. Analyse et discussion

Au regard des échanges réalisées avec les dirigeants des entreprises responsables, il apparaît nettement que dans les trois piliers de la RSE, les entreprises mettent en place des démarches ponctuelles et de façon formelle concernant la réduction des économies d'énergie, l'économie d'eau, le recyclage des déchets avec une meilleure valorisation concernant le volet environnemental. L'amélioration des conditions de travail des collaborateurs, la prise en compte des mesures de sécurité, la formation et l'encadrement concerne le volet social. Et des démarches considérables en faveur de la cité pour la dimension sociétale. Au niveau de la formalisation de la RSE, de nombreuses certifications et labels ont été mises en œuvre par ces entreprises. Cependant, ces normes sont des procédures et des codes de conduite certes mais la vision est plus importante dans la mesure où l'engagement des entreprises c'est d'abord l'engagement responsable des dirigeants et de tous les collaborateurs vers des valeurs communes. Il s'agit d'une RSE formelle dont la conciliation entre l'économique, l'environnement, le social et le sociétal est confirmée.
En ce qui concerne les déterminants de l'engagement des entreprises pour la RSE, il s'agit d'une part des convictions du dirigeant (Lepoutre et Heene, 2006 ; Bowman et Haire, 1976) et le secteur d'activité d'autre part (Deegan et Gordon, 1996 ; wiseman, 1982 ; Cormier et Magnan, 1999 ; Ben Rhouma, 2008), en particulier le secteur réputé polluant (Fraisse et Guerfel-Henda, 2005) qui influent sur l'adoption du processus de la RSE.
La taille de l'entreprise constitue également un enjeu qui a un rôle à jouer important dans l'adoption de la RSE (Glachant et al. 2004). Il est clair que la RSE offre un bon moyen de se différencier de la concurrence, cependant, nous avons pu observer que sa mise en œuvre résulte à la demande particulière des parties prenantes spécialement les clients en plus de la contrainte réglementaire qui influent sur la culture de l'entreprise et l'encourage à s'engager dans des démarches responsables.
Nous venons de constater que les clients qui se sentent en confiance se sentent plus engagés dans une relation de point de vue des entreprises interviewées. D'ailleurs,

[105] Managem, 2010, Rapport de développement durable
[106] Idem
[107] Idem

les résultats obtenus dans la présente étude rejoignent ceux cités dans la littérature, qui indiquent que la dimension confiance joue un rôle déterminant dans la relation entre les partenaires d'échanges (Morgan et Hunt, 1994). Certains auteurs ont même démontré son importance dans l'explication des comportements liés à la prise de décision (Dwyer, Schurr et oh, 1987). La littérature vient appuyer ces constats en signalant que la confiance explique en grande partie l'approche d'engagement qui unis l'entreprise avec ses parties prenantes spécialement les clients (Morgan et Hunt, 1994).

C'est pourquoi l'entreprise devrait tout mettre en œuvre pour rassurer les clients et les mettre en confiance, en leurs fournissant des produits et services responsables, en les informant des actions entamées en faveur de l'environnement et la société, en leurs expliquant clairement les motivations et les valeurs de l'entreprises et pourquoi pas en faisant appel à leurs expériences et à leurs soutiens dans l'élaboration de ces démarches responsable (Maignan, Ferrell et Hult (1999) in Lapeyre (2009).

En effet, L'entreprise qui entretienne des relations à long terme avec ses clients partagent à la fois des avantages et des responsabilités et se font mutuellement confiance et sont engagés dans une perspective de collaboration et de coopération (Dwyer et al. 1987).

Il est essentiel de comprendre les facteurs relationnels puisqu'ils peuvent modérer le développement de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes (Achrol, 1997). Tout comme la confiance et l'engagement, l'innovation s'est avéré aussi une composante importante dans l'approche relationnelle. En effet, un autre résultat qui a émergé de notre étude qui concerne le lien entre la RSE et l'innovation. Les entreprises qui s'engagent dans la RSE sont en mesure de développer des innovations technologiques importantes. Résultat, la RSE est clairement orienté vers l'innovation technologique permettant ainsi de saisir les opportunités et d'avoir des avantages concurrentiels. C'est le cas des deux groupes d'entreprises, ils opèrent dans des secteurs différents et entreprennent différemment d'une manière à servir mieux les parties prenantes et la réglementation.

Ces résultats témoignent de notre échantillon de notre étude exploratoire, nous devons enrichir les recherches futures par l'introduction de d'autres secteurs d'activité et des tailles différentes des entreprises et de réaliser une étude plutôt dyadique.

Bibliographie

ACHROL R.S., (1997), Changes in the theory of Inter organizational Relations in Marketing; Toward a Network Paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 1, 56-71.

BENAMOUR Y & PRIM 1. (2000), Orientation relationnelle versus transactionnelle du client: développement d'une échelle dans le secteur bancaire français Une étude exploratoire, *Cahier de recherche*, 279, 1-22.

BEN RHOUMA, A. & CORMIER, D. (2007), Déterminants de la communication sociale et environnementale des entreprises françaises, *28eme congres annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers.

BERRY L. L. (1983), Relationship marketing, *American Marketing Association,* 25-38.

Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper et Row

BOWMAN E.H. & HAIRE M. (1976), Social impact disclosure and corporate annual reports, *Accounting, Organizations and Society,* 1, 11-21.

CAPRON M. ET QUAIREL-LANOIZELEE F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Editions La Découverte.
CHAMPION E. Lacharité M. et Gendron C. (2002), Historique et fondements de la responsabilité sociale des entreprises. Recueil de textes CÉH/RT-01, Chaire Economie et Humanisme.
CORMIER D. et MAGNAN M. (1999), Corporate Environnemental Disclosure Strategies: Determinants, Costs and Benefits. *Journal of Accounting, Auditing and Finance,* 14, 3, 429-451.
DECOCK-GOOD C. (2001), Les déterminants de l'implication mécénique des entreprises: un test de la théorie des parties prenantes, *22ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Metz.
DEEGAN C. et GORDON B. (1996), A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and Business Research,* 26, 3, 187-199.
DWYER D., SCHURR P. et Oh. S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 11-27.
EVANS J.R. et LASKIN R. L. (1994), The relationship marketing process: a conceptualization and application, *Industrial marketing management*, 23, 5, 439-452.
FRAISSE A.S. et GUERFEL-HENDA S. (2005), La Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines, 16e Conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre.
GHABER G. et BOUCHACHIA H. (1999), Comment Delassus, une entreprise familiale, est devenue un géant des fruits et légumes, *Journal l'économiste*, Édition 605 du 29/09/1999.
GLACHANT M. et VINCENT F. (2004), Management Environnemental : Une Enquête auprès de 270 Etablissements Industriels Français, *Etude pour le compte de la Direction de l'Environnement, OCDE*.
GRAF R. (2004), Le rôle médiateur de la confiance dans les relations acheteur vendeur: une application à la relation entreprise fondée sur la connaissance directeur de comptes bancaires, Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.
GRÖNROOS C. (1991), The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990, *Management Decision*, 29, 7-13.
GRONROOS C. (1990), *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*, Lexington Books, 320.
GRONROOS C. (2004), The Relationship Marketing Process: communication, interaction, dialogue, value , *Journalof Business and Industrial Marketing.* 19, 02, 99-113.
GUMMESSON E. (1994), Making Re1ationship Marketing Operationa1, *International Journal of Service Industry Management*, 5, 5, 5-20.
LABARONNE D. et GANA OUESLATI E. (2011), Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME, *Management & Avenir,* 43, 103-121.
LEPOUTRE J. et HEENE A. (2006), Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review, *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273.
Les expertises de la CGEM, (2009), La responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail, Digest.
LIBAERT T. (2004), Publicité et Développement Durable, *Vertitude Magazine*, 16, 35 à 37.
LONGENECKER L., MOORE C. et SCHOEN J. (1989), Consumer Perceptions of Family-Owned Service Industries: A Study of the Family Cue in the Funeral Home

Industry, The Annual Meeting of the International Council on Small Business, Canada.
LYMAN A.R. (1991), Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? *Family Business Review,* 4, 3, 303-323.
MALOCCHI A., MAYRHOFER U., SECCHI D. et URBAN S. (2005), Corporate Governance and Social Responsibility in Europe: An Analysis of French and Italian SMEs, *The European Union Review*, 10, 2, juillet, 71-95.
MAIGNAN I. FERRELL O. C. et HULT G. M. (1999), Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, Journal *of the Academy of Marketing Science,* 27, 455-469.
MANAGEM (2010), Rapport de développement durable.
M'HAMDI M. et TRID S. (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulmane. *Colloque : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, INRPME,* AUF, 27-29*.*
MOORMAN Ch. , ZALTMAn G. et DESHPANDE R. (1992), Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations, *Journal of marketing research*, 24, 314-328.
MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
NAKHLI FATIHA (2011), Delassus milite pour l'économie de l'eau, Journal l'économiste, édition n.3447, 2011/01/18.
NAKHLI FATIHA (2011), Une affaire de famille : Entretien avec Kacem Bennani Smirès*,* PDG de Delassus , Journal l'économiste, édition n. 3447, 2011/01/18.
PALMATIER R.W., DANT R.P., GREWAL D. et EVANS K.R. (2007), Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel: une méta-analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 1, 79-103.
POUGNET -ROZAN S. (2005), Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale… ou vice versé ?, *16 e Conférence de AGRH*, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre.
POUSSING N. (2008), les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises, Colloque En route vers Lisbonne, 4 et 5 décembre.
RAFFOURNIER B. (1995), The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies, *European Accounting Review, 4*, 261-280.
Rapport d'activité de la fondation Sanady ,2010-2011.
SAVAGE G. T. , NIX T. W. , Whitehead C. J., et Blair J. D. (1991), Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, *Academy of Management Executive*, 5, 2, 61-75.
SHANI D. et CHALASANI S. (1992), Exploiting niches using relationship marketing, *The journal of consumer marketing*. 9, 3, 33-42
Sheth N.J. et Parvatiyar A. (1995), The Evolutions of Relationship Marketing, *International Business Review*, 4, 397-418.
WILSON D. (1995), An integrated Model of Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 335-345.
WISEMAN J. (1982), An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports, Accounting*, Organizations and Society,* 7, 53-63.

Web graphie

www.cgem.ma

www.citruma.ma
www.delassus.com
www.managemgroup.com
www.oit.com
www.primrose-flowers.com
www.sanady.org

L'EVOLUTION DES MANAGERS DU SERVICE PUBLIC : UNE CONSTRUCTION COMPLEXE

Anne-Marie FRAY
Professeur en Management des Ressources Humaines
France Business School
Campus de Tours (France)
annemariefray@gmail.com

Introduction

L'environnement privé et concurrentiel utilise le terme stratégique pour le management au sens global (le management stratégique), mais très peu pour la personne, le terme manager étant global : « la communauté du management stratégique s'intéresse aux principales initiatives, délibérées ou émergentes, impliquant l'utilisation de ressources idiosyncrasiques et susceptibles d'avoir un impact significatif sur les performances, que les dirigeants prennent ou supportent et dont ils organisent les conditions de mise en œuvre » (Koenig, 2008, p.12).
Le management stratégique parait donc plus ou moins réservé à l'activité des dirigeants, et, aux autres niveaux, ne fait pas l'objet d'une interrogation particulière. Dans ce cas, pourquoi certains services publics posent la problématique de l'émergence d'un manager stratégique au niveau opérationnel ? C'est le cas de la Sécurité Sociale, et ce dans ses différentes caisses. Ces changements peuvent interroger l'auditeur social dans la compréhension de l'univers qu'il doit observer et analyser. C'est pourquoi établir le profil du manager stratégique en émergence dans le cadre d'un service public trouve sa légitimité. Le questionnement principal tourne alors autour de l'identification de la fonction et du rôle. Au final se pose à l'auditeur social la question du timing de l'introduction de modifications managériales dans des politiques administratives déjà soumise à l'introduction de la performance dans les services.

1. le contexte de la fonction de manager publique

Le secteur public est une entité à différencier du simple statut public, avec lequel il est souvent confondu. Le service public est une activité considérée comme devant être disponible pour tous, qui s'appuie donc sur le concept de l'intérêt général. Il s'agit alors de définir l'intérêt général non pas comme une somme des intérêts particuliers (conception américaine), mais bien comme un fait qui, dépassant chaque individu, est en quelque sorte l'émanation de la volonté de la collectivité des citoyens en tant que telle[108]. Le service public est donc pris ici comme partie de cet intérêt général.
Il ne faut donc pas confondre le service public avec les grandes entreprises publiques ou avec les différentes collectivités publiques. Un service public peut en effet être rendu par l'entreprise privée (distribution de l'eau, ambulanciers privés, écoles) ; une entreprise publique peut avoir des services marchands (SNCF, La Poste). De la même façon, il ne faut pas confondre service public et monopole (audiovisuel), même si, souvent, cet amalgame parait naturel (réseau ferroviaire).
En France les activités de service public peuvent être classées en trois catégories :

[108] Il s'agit de la conception d'Adam Smith opposée à celle de Jean Jacques Rousseau….

- Les activités du secteur marchand : services financés par une activité commerciale mais sous contrôle de la collectivité : infrastructures, transport, énergie, courrier, communications…
- Les activités de fonctions régaliennes, financées par l'impôt et assurées par des administrations publiques : justice, police, sécurité, défense, finances, administration générale et locale….
- Les activités de secteur non marchand : services le plus souvent gratuits, financés par l'impôt ou des cotisations obligatoires, aux organisations relevant du droit administratif : éducation nationale, services hospitaliers, sécurité sociale (entreprise privée sous contrat), aide sociale, culture, infrastructures…
-

1.1 Un contexte organisé sous contrainte

Dans ces trois dimensions, la gestion axée sur les résultats par le contrôle de la dépense et le souci de l'efficience colore de plus en plus ces services publics : exécuter les dires de la législation ne suffit plus. L'heure est à la dimension stratégique des objectifs à atteindre et des résultats à ressources optimisées. Pour cela le politique a tranché. La France a, d'abord par la LOLF (Loi Organique relative aux Lois des Finances), opéré des changements de forme et de fond : autorisation et contrôle des dépenses par les parlementaires, logique d'orientation des budgets vers les résultats ; l'ensemble conjugue la responsabilité sur les résultats et la responsabilité des moyens, et impacte donc fortement les valeurs professionnelles des agents publics (qualité et réactivité du service rendu pour l'usager et efficience de la gestion pour le citoyen). En second, la RGPP (Révision générale des Politiques Publiques), à travers divers objectifs de rationalisation, dont la contractualisation entre l'état et ses opérateurs, conduit à redéfinir les activités des agents.

Ces différentes transformations, faites le plus souvent en hâte et sans concertation (exemple de la création de Pôle Emploi), soulèvent donc des interrogations parmi les parties prenantes concernés. Qui voit se profiler plus ou moins clairement la privatisation, effective ou en termes de logique managériale, tout ou partie, du service public.

1.2 Un contexte partagé mais avec des résultats différents

La France n'est pas isolée dans ce cas et plusieurs pays de l'OCDE mettent en place une approche plus managériale au service de cette efficience. En Europe, la Grande Bretagne avait déjà donné cet exemple. Hors Europe, le Québec a été un précurseur de la transformation du contexte des services publics dès les années 2000, il est actuellement en phase d'analyse des changements après la mise en place de la LAP (Loi sur l'Administration Publique)... Mais si des similitudes frappantes entre France et Québec s'observent par le caractère organique des réformes, (la volonté de moderniser la gestion, d'orienter sur les résultats et de renforcer le rôle du Parlement sur les comptes rendus), des différences existent également dans la mise en œuvre (Bourgault, 2004).

Ainsi, le contexte québécois a favorisé par ses choix l'émergence d'une dimension stratégique du management, et ce à des plusieurs niveaux. Car, déjà en 1993, le Québec avait donné comme facteurs de la réussite de tels changements l'implication des niveaux hiérarchiques, une équipe de direction stable, une adaptation possible des processus simplifiés, une acceptation des conflits et donc de la concertation, et la responsabilisation des gestionnaires (Paquin, Charih, 1993).Pourtant sur le terrain du Québec, la répartition stratégique dans la mise en œuvre de la gestion par les résultats ne s'est pas faite de manière homogène. Le processus stratégique est resté

au niveau des équipes dirigeantes (ministères) et celles spécialisées dans la planification des actions. Le concept de manager stratégique n'a donc finalement que peu émergé dans les organisations publiques québécoises.

Dans ces conditions, l'interrogation française prend des allures exploratoires : quelle est la fonction du manager stratégique, quel rôle a-t-il, est-il identifié en tant que tel ? Autant de questions qui trouvent difficilement réponse dans les travaux antérieurs, du moins en ce qui concerne le secteur public.

2. Manager stratégique du public, un concept en construction

Actuellement, le concept de manager stratégique est connu de l'entreprise privée, mais à hauteur de ses dirigeants. Pourtant les évolutions associent les managers intermédiaires sous des formes différenciées. Le modèle public n'est donc pas le seul mais il est plus récent et en construction émergente.

2.1 Un concept connu si associé au privé

L'activité stratégique est liée à la capacité d'interroger le futur de l'organisation : il ne peut donc y avoir de manager stratégique sans une interrogation plus ou moins formalisée sur ce que l'organisation va devenir et les processus et modalités à mettre en place à tous les niveaux pour y arriver. Le tout en prenant en compte la notion de changement permanent qui accompagne toute vision du futur en environnement instable et incertain. Fayol disait déjà en 1916 : « Prévoir ici, c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir c'est déjà agir ».

Au niveau de l'organisation, on peut distinguer deux formes de stratégies permettant de lire les dispositions de l'organisation face à l'interrogation stratégique, et de ce fait d'éclairer le rôle et le positionnement du manager stratégique. La première forme stratégique est adaptative et l'organisation a un rôle de mise en œuvre de procédures pour y parvenir. La deuxième forme est intentionnelle, le système créant ses propres buts et visant à transformer l'environnement. Dans ce cas la vision stratégique est un puissant moteur de créativité et d'innovation : « *Toute équipe de direction se voit donc obligée de développer sa clairvoyance sur son secteur d'activité, sous peine de tomber victime de concurrents qui s'y sont mis plus tôt et mieux* », (Hamel, Prahalad, 1995, p.83).

De plus en plus d'entreprises privées recomposent leur vision stratégique en y incluant les managers intermédiaires. Cette opération induit des transformations de rôle et des apprentissages : « *Nous montrons que deux types de dispositifs se distinguent. Le premier type, nous l'appelons « plateau ». Il a une forte potentialité de transformation de rôles, pour peu que des conditions de dialogue stratégique soient remplies. Le second type, nous l'appelons « plateforme ». Il présente une forte potentialité de transformation managériale, de recomposition identitaire et de construction d'engagement pour peu que d'autres conditions soient remplies. » (Maheu, 2010)*

2.2 Un concept en émergence si associé au public

Le terme de manager stratégique en tant que manager intermédiaire est donc nouveau dans le service public : on le voit apparaitre dans la fonction publique et plus particulièrement au sein de la protection sociale en accompagnement des réformes portant sur la performance attendue de ces organisations. (Bauer, 2010).

Le manager public est un être polymorphe : acteur de figuration dans les organisations publiques, courroie de transmission dans celles bureaucratiques, clé

de changement dans les organisations modernes, son rôle est interrogé de par les décisions organisationnelles qui traduisent les politiques publiques placées sous le signe du résultat et de l'efficience des services. Le terme manager renvoie intuitivement aux fonctions d'encadrement, et donc aux responsabilités liées au pouvoir hiérarchique. Les faits sont plus complexes puisque selon les organisations, on trouve des managers opérationnels, de proximité et des dirigeants stratégiques. D'où le questionnement sur l'émergence de la fonction et de ses compétences associées qui peut se traduire par le besoin de compétences stratégiques afin de faire évoluer les fonctions de manager.
La première difficulté est son identification puisque le corps d'appartenance ou la catégorie, ainsi que le grade sont des critères de reconnaissance. La notion de manager public n'a donc pas de valeur juridique et varie suivant le système organisationnel. Système qui demande des éléments de compréhension pour en appréhender les particularités.

Dans le monde de la Sécurité Sociale française, une première définition a été donnée en 2011 par l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale[109]. Pour celle-ci, un manager stratégique doit être force de proposition de toute nature pour contribuer à la définition de la stratégie d'un secteur ; être en capacité de relayer les décisions, de leur donner du sens (mise en perspective) ; être en capacité d'organiser et de garantir les processus de travail et leurs performances. De plus, le manager stratégique tel que défini a la responsabilité des macro-processus de travail dans une réelle autonomie de gestion (en terme de délégation de décisions) : il doit concevoir, proposer et adapter la stratégie dans son secteur d'activités. Pour ce faire, il anime une équipe de collaborateurs et doit être capable de piloter des projets contribuant directement à la performance de l'organisation. Le manager stratégique est donc à un niveau d'encadrement plus que de direction même si la confusion est possible. Du moins en théorie. Mais qu'en est-il de la construction de la fonction sur le terrain des organisations et des équipes ?

3. Etude du terrain des caisses de la Sécurité Sociale

Ce premier travail exploratoire souligne la difficulté à présenter de manière simple les compétences clés du manager et la confusion, sur le terrain, entre managers stratégiques et dirigeants[110]. On retrouve cette même confusion entre les critères institutionnels ou fonctionnels associés au manager stratégique. Le flou réside dans la détermination du périmètre de leur mission et de leurs modalités de coopération avec les directions. Il y a donc un vrai problème de qualification des managers stratégiques au sein des services de Sécurité Sociale.

Notre objectif étant de participer à une cartographie des compétences du manager stratégique et donc de participer à une définition plus précise de son ou ses rôles dans l'organisation, la méthode qualitative des entretiens s'est imposée. Le champ d'études s'est porté sur des interviews au sein du régime général, de la Mutualité Sociale Agricole (Régime d'agriculteurs) et du RSI (régime des indépendants). C'est donc une coupe transversale à travers les principaux régimes de protection qui a guidé le choix afin de décontextualiser les résultats.

[109] Document interne EN3S
[110] THIAW PO UNE O., (2009), Le renforcement de la professionnalisation des managers stratégiques et opérationnels afin d'accroître leur réactivité et leur implication, Rapport de direction, EN3S

Les interviewés occupent des postes de directeurs de caisses locales dans les trois branches citées. 12 entretiens répertoriés dans le texte de #1 à #12 ont été réalisés sur moins de deux mois: 10 directeurs du régime général (deux par branches CAF, URSSAF, CARSAT et CPAM ; 3 directeur MSA ; 2 directeurs RSI.

Le travail d'interview s'est effectué en binôme, suivi d'une retranscription totale, puis d'un travail sur une grille d'analyse à partir des éléments relevés. Cette grille s'est enrichie en construction constante et les interviews ont, de ce fait, été analysés en deux temps.

Résultats et Discussions

Deux actions clés émergent des premières interviews : le manager stratégique participe aux échanges caisse locale/caisse nationale en contribuant à la conception des dispositifs en lien avec les orientations stratégiques nationales. De plus, il exerce une fonction de veille et un comportement anticipateur sur des domaines législatifs ou des indications nationales. Mais le tout avec des différences notables.

Des différences de conception sur le terrain

3.1. a Sur la visibilité formelle

Cette différence se situe sur la visibilité formelle ou non du poste. Car, comme en témoignent les deux interviews suivantes, le point de jonction est le même niveau cadre soit 7 à 9 dans la classification :

« *Il n'y a pas d'intitule de poste de manager stratégique, le poste n'est pas mentionné dans les organigrammes, seule la capacité du directeur à associer certains de ses collaborateurs de niveau 7 à 9 ainsi que des réalités locales variées permet l'exercice de la fonction sur le terrain.) #1*

« Il existe de nombreux managers stratégiques, ils s'insèrent dans une ligne hiérarchique entre les managers opérationnels et les directions. Ils correspondent aux anciennes fonctions exercées par les cadres niveau 7 à 9 » #2

3.1. b Sur l'effet de taille discutable

Sur ce point, les réponses ne convergent pas de façon significative. On peut toutefois discerner qu'un effet de grande taille entraine un besoin de managers stratégiques pour assurer le lien, éviter la dilution des responsabilités, dynamiser le fonctionnement. Mais à l'inverse, une taille réduite peut permettre l'essor de la fonction plus rapidement.

L'arbitrage pourrait être fait par la notion d'éloignement par rapport au centre de décision : *« Cela [l'effet taille] peut peut-être avoir un impact pour ceux qui finalement sont maintenant plus éloignés du centre de décision. »#8*

Enfin, l'émergence de la fonction peut être due à la présence dans l'organisation de personnes aux compétences suffisamment développées, et d'une structure porteuse : *« Je vois moins un effet-taille qu'un effet compétences et ressources […] Je crois que les organismes qui ont organisé de la mobilité interne, me semble-t-il, sont plus riches que ceux qui sont dans des formes de sédentarité, en silo » #10*

Mais le contexte de fusion /réorganisation tend à freiner le développement de la fonction manager stratégique : si le contexte organisationnel interne et externe a une incidence mesurée sur l'émergence de la fonction, la généralisation de cette approche n'est pas prouvée

3.1. c Sur une représentation multiple du rôle

La fonction de manager stratégique dépend de la conception que s'en fait la direction de la caisse concernée. Elle peut être positionnée au cabinet du directeur, sans lien direct avec le terrain, ce qui peut poser problème en interne : « *Dans les organismes importants, le vrai management stratégique il est au cabinet du Directeur. Je ne souhaite pas ça, je souhaite continuer à travailler avec des personnes qui continuent à avoir une responsabilité sur le terrain. » # 12*

Elle peut dépendre également de l'ancienneté et du statut : « *Un manager ancien, c'est la connaissance parfaite de l'organisme et de son histoire et de pourquoi l'organisme est là. Ses évolutions et tout l'historique. C'est très appréciable pour les gens comme nous de savoir pourquoi on est là, pourquoi on n'est pas allés plus loin…. » # 7*

Enfin, l'origine ou le parcours de la personne, interne ou externe, peut jouer un rôle, particulièrement avec l'ouverture à des compétences externes pratiquées depuis peu : *Lorsque nous sommes amenés à diversifier nos recrutements et à faire appel à des jeunes diplômés ayant des profils différenciés, (recrutement interne) c'est sûr que ce sont des personnes que l'on mobilise beaucoup plus facilement sur un travail de réflexion, d'analyse, de conception qui est celui que l'on attend dans la participation à un management stratégique » #1*

Mais la puissance hiérarchique modère cette approche en redonnant à la stratégie une place dans le top management : *« La stratégie d'entreprise à mon sens elle est définie par la direction. Les managers ou les cadres peuvent contribuer à alimenter la réflexion de la direction sur la définition des orientations stratégiques (à travers des groupes de travail, à travers des comités de pilotage sur différents chantiers… mais bien évidement qu'on est plus dans de la contribution et quelque part dans de l'assistance auprès des équipes de direction pour déterminer la stratégie de l'entreprise) » #9*

Dernier point, et non des moindres, la formalisation de la fonction de manager stratégique est également à géométrie variable.

On peut trouver une très grande formalisation : « *On a pour chaque catégorie d'emplois et chaque niveau de qualification des référentiels qui précisent les responsabilités incombant à chaque agent d'encadrement. » # 1.* Ou une simple délégation : *« Ce ne sont pas des délégations de missions. Ce sont des délégations de signature. Elles ont le mérite d'exister, il faut qu'elles existent. Mais ça n'a rien à voir avec des lettres de mission. » #8*

Dans les deux cas, l'évaluation de la fonction et de ses missions est peu aisée : *« On a toujours, pour tous les postes de cadres, cette grande difficulté à faire la part des choses entre l'aspect technique et l'aspect plus, allez on va dire « stratégique ». On a vraiment du mal à gérer ça. » # 8.*

Ce défaut de formalisation apparait dans les interviews comme un choix managérial du directeur. Mais si ces divergences sur le terrain nous empêchent de généraliser la fonction, elles n'obèrent pas les points sur lesquels les perceptions se rejoignent en convergence.

3.2 Mais des éléments de convergence indiscutables

L'ensemble des interviewés a insisté sur le lien que devait avoir le manager stratégique et le terrain. En ce sens, leur fonction porte également sur une prise de recul associée à un éclairage sur les choix stratégiques.

3.2 a Sur la présence terrain

Les cadres en position de manager stratégique sont responsables d'au moins une, voire plusieurs unités ou services, et souvent issus de la promotion interne (ancien agent de maitrise ou techniciens puis hiérarchique), apparentés au modèle expert[111] . Cette dimension d'expertise est importante dans la construction de la légitimité, bien plus que l'animation de l'équipe : *« Il y a une forte plus-value en expertise, sachant que ce que j'attends de cette plus-value d'expertise c'est qu'elle soit tout à la fois une capacité à anticiper sur et à connaître à la fois l'environnement et les évolutions du domaine concerné. La dimension experte elle est pour moi extrêmement forte. »#5*

Les managers stratégiques ont donc en charge une fonction propre, dans différents corps de service, avant de jouer leur rôle de manager stratégique : *« Ils ont en charge la gestion de l'activité de leur secteur (au sens production du service selon le secteur dans lequel ils se situent). Ils participent à la mission d'animation d'équipe et on a une hétérogénéité des équipes : on a des managers stratégiques qui sont sur des micro-équipes de trois ou quatre personnes et d'autres à l'inverse notamment dans la direction retraite qui ont une équipe de près de 150 collaborateurs. »#10*

Le rôle des managers stratégiques devient alors plus précis : ils éclairent les décisions stratégiques en apportant du recul eaux directions et traduisent les orientations vers le terrain : *« Les managers stratégiques traduisent les orientations de la direction vis-à-vis des équipes. C'est un positionnement stratégique. Ils servent de traducteurs entre leurs managers (le terrain) et la direction. Nous on les associe aux choix importants de l'organisme. »#7*

Cette capacité à prendre de la hauteur identifie fortement le manager stratégique auprès de la direction : *« Il doit avoir un plus dans son domaine, parfaitement connaître son sujet dans toutes ses ramifications, être tout le temps en veille et en alerte par rapport aux évolutions annoncées au niveau national. C'est l'expert reconnu par la caisse dans son domaine d'activité. »#1*

Mais c'est dans son rôle de courroie qu'il est attendu : *« La deuxième plus-value [des managers] c'est celle d'être capable de mettre en relation à la fois le conceptuel et l'opérationnel, à la fois leur secteur et l'environnement plus large dans lequel il se situe. Donc c'est la capacité de mettre en relation top-down, interne-externe. C'est complémentaire de l'expertise mais c'est un peu différent. » #5*

L'aspect protéiforme de la fonction de manager stratégique amène à une multiplication d'espace où il peut exercer ses compétences. Comité de direction simple ou élargi, comité d'information des Directions, réunion stratégiques de fonction, comité technique opérationnel.

En conclusion partielle nous pouvons dessiner le manager stratégique de la façon suivante : un profil externe, associé à une capacité à prendre du recul. Un profil interne, associé à une maitrise du terrain.

3.2 b Sur les zones d'identification du rôle

L'apport du rôle du manager stratégique est identifié en des domaines différents : une participation active à des groupes de travail locaux ou nationaux sur la réflexion et l'action stratégique, dans une approche de *« fertilisation croisée ».* Cette participation est un enjeu fort pour les caisses locales en termes de visibilité et de transfert de bonnes pratiques et d'innovations : *« Je crois qu'on est une caisse du*

[111] Modèle de Hersey et Blanchard : le manager expert ou persuasif assoit son autorité et sa légitimité sur ses connaissances et ses capacités à les transmettre.

réseau et il faut qu'on alimente les travaux nationaux. […] Je considère aussi que c'est un élément de gratification et de valorisation […] Il amène des choses, parce qu'il a plein d'idées en tête, et je les trouve plutôt passionnantes et puis en même temps, lui y va avec l'idée de s'enrichir […] c'est de la « fertilisation croisée » #4
Par cette participation ouvrant sur une densité informationnelle, le manager stratégique peut influencer les dynamiques de changements au sein du réseau, aider à la prise de décision de la direction et se voir confier la conduite de projets spécifiques en interne. *« Ils sont là pour, après avoir fait le tri, tenir informée la direction, sensibiliser la direction, pour alimenter la prise de décision en fonction de ce qui se passe sur le terrain réellement. Parce que moi, sur le terrain, je n'y suis jamais.#4*
Dès lors, la synthèse s'impose : « … *ils sont force de réflexion et de proposition pour nous puisqu'ils sont situés dans une ligne d'aide à la décision en quelque sorte. C'est en ça qu'ils ont un rôle stratégique » #8*

3.2. c Sur l'appropriation du concept et du rôle de manager stratégique
La plus-value du rôle, tel que nous avons pu le définir, est fortement lié à l'appropriation du concept par la direction, elle-même liée à la conception personnelle de chaque directeur : *« Moi je pense que les besoins actuels de la protection sociale c'est précisément de se doter de compétences à vision stratégique, c'est-à-dire de collaborateurs qui sont en capacité de regarder le monde, ses évolutions, la façon dont les choses avancent, aussi bien de l'interne que de l'externe, et en déduire une stratégie. » #10*
Les organisations (et donc les directeurs) qui ont pleinement intégré ce concept attendent donc une capacité de « rafraichir » les points de vue, une approche transversale et une relative polyvalence pour pallier des faiblesses identifiées : *« On rencontre des personnes qui ont des visions un peu trop sur des schémas établis en termes de propositions, en difficultés vraiment à passer au-delà et à proposer d'autres schémas. Et ça on le retrouve souvent malgré tout sur les gens qui n'ont pas bougé, pas connu de mobilité. Ça c'est une vraie faiblesse. »#2*

3.3 Qui peut occuper la fonction de manager stratégique ?
Après le recensement des conditions d'exercice de la fonction se pose le profil des personnes en capacité d'occuper la fonction. Les données précédentes permettent d'identifier dans un premier groupe de compétences des éléments comme la capacité à travailler en autonomie, à aider la prise des décisions. Le tout dans un cadrage du ressort de la direction : *« Le Directeur intervient pour trancher, arbitrer : chacun doit aller au maximum de ses compétences. » #11.*
Le deuxième groupe de compétences tourne également autour de l'autonomie, mais dans la dimension d'évaluation, de reconnaissance officielle, car peu d'éléments officiels sont prévus : *« Les entretiens d'évaluation correspondent à un canevas très normé et effectivement il n'y a pas de référence particulière pour l'encadrement sur des notions stratégiques. » #9*
« Nous ne faisons pas d'entretien stratégique spécifique avec ces managers. En revanche lorsque l'un d'entre eux pilote ou conduit un projet stratégique il en est fait mention dans son Entretien Annuel d'Évaluation » #7
Le troisième groupe de compétences concerne les éléments propres à une qualification élevée au-delà de l'aspect technique. Ces éléments regroupent l'aptitude managériale à piloter une activité, la connaissance institutionnelle, et la capacité à s'ouvrir à de nouvelles pratiques : *« Ce que moi j'attends malgré tout d'un*

cadre de ce niveau […], c'est surtout la dimension managériale et notamment un point fondamental qui est la conduite du changement. » #9
Le besoin en compétences managériales trouve ses limites dans le circuit de promotion interne, malgré les efforts en formation de management des cadres faits par l'organisation : *« Le poids de l'histoire est important puisque le recrutement des cadres se faisait plus sur des profils techniques que stratégiques. Par ailleurs, il y avait une dynamique de promotion interne qui voulait, dans le passé, qu'un agent rentre par la petite porte comme technicien et qu'il gravisse tranquillement les différents échelons avec encore, essentiellement, des compétences métier valorisées. » #1.* Dans les différentes interviews, on retrouve un besoin clairement affirmé de compétences managériales, organisationnelles, institutionnelles, de capacité à prendre du recul et à analyser les situations en développant un point da vue personnel
Aussi les recrutements externes sur les postes de manager stratégique sont souvent privilégiés : « *« Lorsque nous sommes amenés à diversifier nos recrutements et à faire appel à des jeunes diplômés ayant des profils différenciés, c'est sûr que ce sont des personnes que l'on mobilise beaucoup plus facilement sur un travail de réflexion, d'analyse, de conception qui est celui que l'on attend dans la participation à un management stratégique » #1*

A ce stade de l'exploration, une synthèse sur la fonction peut être établie à travers l'ensemble des interviews : le manager stratégique, même peu identifié, est reconnu sous les compétences suivantes :

- Etre force de proposition de toute nature pour contribuer à la définition de la stratégie d'un secteur, voire de l'organisme »

- Etre en capacité de relayer les décisions, de leur donner du « sens » (c'est à dire les mettre en perspective historique, économique, spatiale, etc.)

- Etre en capacité d'organiser et de garantir les processus de travail et leurs performances

- Posséder une réelle autonomie de gestion (délégation de décisions) sur son périmètre

- Etre en capacité de concevoir, proposer, adapter la stratégie dans son périmètre

- Etre en capacité d'animer une équipe de collaborateurs

- Etre en capacité de piloter des projets qui contribuent directement à la performance de son secteur et/ou de l'entreprise

- Etre en capacité de participer aux échanges caisse locale/caisse nationale en contribuant à la conception des dispositifs en lien avec les orientations stratégiques nationales

- Exercer une fonction de veille (connaissance actualisée de l'environnement législatif, de la protection sociale, parangonnage, bonnes pratiques recensées

au niveau national) afin de contribuer à l'anticipation du changement dans sa caisse

Pourtant, il apparait au travers de la recherche que si la notion de manager stratégique est connue, la formalisation du rôle pose problème : la plupart des directeurs interviewés ont parmi leurs collaborateurs des personnes qui exercent, totalement ou en partie, les fonctions du manager stratégique telles que nous les concevons. Toutefois, la majorité d'entre eux n'a pas fait le choix de le faire apparaître, par l'intitulé de poste « manager stratégique », dans son organigramme. Au travers des entretiens, il est nettement apparu que l'utilisation du mot « stratégique » est considérée comme inappropriée par un grand nombre des directeurs interrogés. Le terme de manager stratégique n'est donc peut-être pas celui qui reflète le mieux l'évolution managériale qu'il sous-tend.

La mise en œuvre des lignes directrices directement inspirées du marché privé pousse les organisations publiques vers un modèle orientée vers la performance. Pour arriver à cet objectif, la marche est assez haute et la présence de la fonction de manager stratégique en est une des étapes. Car la mise en œuvre de cette réforme met en cause l'approche wébérienne caractérisée entre autres par la hiérarchisation des fonctions et l'impersonnalisation des règles.
Dans ce contexte, l'émergence des compétences et de la fonction du manager stratégique est légitime, car vouée à assurer le lien avec le monde extérieur (mesure des bonnes pratiques), à rendre flexible l'organisation, à prendre en compte le principe du client à satisfaire. Elle contribue à donner du sens et à contrer le déterminisme managérial de la nouvelle gouvernance publique (Visscher et Varonne, 2004). Elle permet également le passage d'un système fondé sur l'autorité hiérarchique à un modèle de management contractualisé mettant en exergue des attentes différentes : les politiques voulant responsabiliser les managers tout en gardant une emprise sur les dossiers, les directeurs d'agences privilégiant la performance sur le terrain. C'est sans doute pourquoi la compétence stratégique reconnue à ces managers illustre bien la rupture du discours longtemps dominant de la stratégie, focalisé sur le « top manager ». Le manager crée alors du sens (sensemaking) et est capable de communiquer ce sens (sensegiving). De même on observe une rupture de discours avec la nouvelle proximité des managers intermédiaires vis-à-vis des parties prenantes externes (clients). Enfin, l'analyse d'organisations fonctionnant en réseau met en valeur le rôle d'intermédiaire inter organisationnel qu'ont les managers intermédiaires (Payaud, 2005).

Finalement, l'introduction de modifications managériales dans les politiques administratives n'a pas été soumise à un timing aussi violent que l'introduction de la performance dans les services. La rupture forte se trouve plus dans l'idéologie et sa traduction en objectifs et gouvernance, qu'au niveau managérial. C'est sans doute ce qui explique les ambiguïtés de représentation autour du terme de manager stratégique qui peine à trouver son identité. Pourtant, s'il n'est pas supposé apporter des réponses simples et universelles aux problèmes des organisations, le management stratégique incite donc à tenir compte du contexte dans lequel il va s'inscrire (principe de contingence) et de l'interaction entre les différentes variables caractérisant l'entreprise ou l'organisation concernée (principe de cohérence).
Dans cette approche, le management stratégique des organisations publiques peut être défini comme « *la conception et la mise en œuvre de processus de finalisation,*

d'organisation, d'animation et d'évaluation visant à assurer le pilotage des organisations publiques et la gestion des relations entre les acteurs « parties prenantes *» de l'action publique, dans le cadre des orientations des politiques publiques et de la loi ».(Bartoli, Chomienne, 2011, p.4)*

Bibliographie

ARRIGAS M., DIVARET V., GRIGNOU V., OLLES J., SANDRE M., SERER-TABAKIAN N**.,** (2012), La notion de manager stratégique au sein du service public de la sécurité Sociale française, Recherche action, Ecole Nationale EN3S.
BAUER M, (2010), Quelle ressource dirigeante pour le régime général de sécurité sociale demain ? , Rapport d'études, UCANSS.
BARTOLI A., CHOMIENNE H., (2011), « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? », *Informations sociales*, Mai, n° 167, p. 24-35.
BOURGAULT J., (2004), La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de l'expérience québécoise, *Revue française d'administration publique*, no°109, p. 109-128.
FAYOL H., (1916), *L'administration industrielle et générale*, 3eme réédition de 1950, Dunod, Paris.
KOENIG G., (2008), Une revue, des règles, un rôle dans le champ du management stratégique, *Finance Contrôle Stratégie*.
MAHIEU C., (2010), Construction de l'engagement stratégique des managers intermédiaires, Revue de gestion des ressources humaines, Avril, n° 78.
PAYAUD M.A., (2005), *Formation des stratégies et middle managers*, L'Harmattan.
Visscher C., Varone J.M, (2004), La nouvelle gestion publique « en action », *Revue internationale de politique comparée*, Février, Vol. 11, p. 177-185.

PRATIQUES DE RSE/DD DANS LES TPE/ PME: ETUDES AUPRES DES ENTREPRISES DE CINQ SECTEURS D'ACTIVITE (COMMERCE, ALIMENTAIRE, BATIMENT, SERVICES, PRODUCTION)

Benjamin HOUESSOU
Université de Rennes1, IEP de Rennes1
Laboratoire de recherche : CRAPE112-UMR 6051,
Chargé d'études, CMA du Loir-et-Cher, Blois, France
benjaminhouessou@gmail.com

Introduction

Les questions de RSE/DD font l'objet de réflexions multiples depuis plusieurs années. La littérature sur le sujet propose, en effet, plusieurs définitions pour tenter d'appréhender le plus possible ce concept. Des pratiques relatives à cette thématique sont également identifiées dans les entreprises. Aussi des facteurs de contingence semblent émerger dans la littérature pour expliquer pourquoi une entreprise s'engage ou non dans des démarches de RSE/DD. En effet la taille, le secteur d'activité, le chiffre d'affaires, l'ancrage territorial, les caractéristiques du dirigeant, etc. (Imbs et Ramboarison Lalao, 2012, Uzan et al., 2013, Ernst et Honoré-Rougé, 2012) sont souvent annoncés comme éléments explicatifs de la pratique de RSE/DD dans les entreprises. Quelles pratiques de RSE/DD peut-on identifier dans les TPE/PME ? Sont-elles généralisables ? Ces pratiques sont-elles liées à des facteurs spécifiques ? Et si oui, lesquels ? Face à ces problématiques, notre présente recherche a une double ambition :
- Faire un état des lieux des pratiques de RSE/DD mises en place dans les entreprises TPE/PME de cinq secteurs d'activités : Alimentaire, Services, Bâtiment, Production et Commerce.
- Vérifier et identifier les facteurs de contingence qui pourraient être corrélés à la mise en place de ces pratiques dans lesdites entreprises.
Les entreprises objet de cette étude se situent toutes dans le pays de la vallée du cher et du Romorantinais, pays[113] situé sur le territoire du département du Loir-et-Cher en région Centre de la France.
L'intérêt de cette recherche peut se résumer en quelques points : - Pour les acteurs du territoire, elle permet de faire un état des lieux des pratiques de RSE/DD mises en place dans les entreprises du territoire afin de connaître le positionnement de ces entreprises sur ces sujets et de procurer aux acteurs institutionnels les bases d'un diagnostic sur lequel ils pourront s'appuyer pour accompagner les dirigeants d'entreprise et organiser des plans de communication relatifs aux volets RSE/DD. - Pour le monde de la recherche, les investigations que nous avons menées permettent de réaliser un état des lieux des pratiques RSE/DD afin de proposer un modèle et des méta-analyses qui permettent d'avoir une vision plus large de ce qui se passe dans les entreprises au sujet des questions de RSE/DD. Les facteurs de contingence pourront également être vérifiés.
La méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche est mixte avec deux approches (qualitative puis quantitative) qui se suivent l'une après l'autre (Guével et Pommier, 2012). La première approche (qualitative) a permis d'identifier, à partir

[112] CRAPE : Centre de Recherche sur l'Action Politique en Europe
[113] Le pays, à l'instar de la Communauté de communes, est une structure qui fait partie du découpage territorial en France.

d'analyses documentaires et de travaux de groupes, les pratiques qui semblent se dégager dans certaines entreprises et de poser des hypothèses à ce sujet. La seconde approche (quantitative) a permis de tester à une échelle plus grande au niveau territorial, les pratiques identifiées au niveau restreint et qualitatif.
Il en ressort que les pratiques identifiées dans les entreprises au niveau qualitatif ne sont pas toutes mises en place dans les entreprises interrogées sur le territoire. De fait, les actions sur le bilan énergétique, sur les énergies renouvelables, sur les mesures de santé et de sécurité au travail ne sont pas appliquées à grande échelle sur le territoire mais concernent uniquement quelques entreprises. Au contraire, les pratiques relatives aux personnes à mobilité réduite sont largement mises en place dans les entreprises. Par ailleurs, les facteurs de contingence (taille, âge du dirigeant, secteur d'activité) ne sont pas tous validés sur l'ensemble des facettes de la RSE/DD que nous avons retenues. En effet, les corrélations entre facteurs de contingence et RSE/DD, quoique existantes, n'ont pas toutes donné de résultats significatifs en fonction de la dimension considérée dans notre modèle de recherche.
Après un aperçu sur les débats autour du concept de RSE/DD, nous ferons un point sur les pratiques de RSE/DD en général et en particulier sur celles qui émergent de notre présente recherche à partir de la présentation de la méthodologie adoptée à cet effet.

1. Le déploiement de la RSE/DD dans les TPE/PME : cadre théorique et conceptuel

1.1. La RSE : une définition possible ?

De nos jours, les sujets relatifs à la responsabilité des entreprises et des rôles qu'elles doivent jouer dans la société est au cœur de nombreux débats et réflexions (Imbs, 2009). Les différentes parties prenantes et les décideurs politiques s'intéressent à ces questions afin de proposer des solutions pratiques et durables. Les effets de la mondialisation, des crises économiques, sociales et environnementales encouragent les uns et les autres à s'orienter dans cette voie. De fait, une redéfinition des comportements organisationnels et sociaux semble nécessaire. Ainsi les entreprises sont de plus en plus sollicitées dans le sens d'une grande responsabilité sociale et sociétale (environnement, Développement Durable, conditions de travail des salariés, droits de l'homme, etc.) (Imbs et Ramboarison lalao, 2012). Dans ces circonstances, certaines entreprises déclarent mettre en place, au sein de leur organisation, des dispositifs relatifs à la RSE/DD. D'autres tout en ayant des pratiques de RSE/DD ne déclarent pas expressément être sur la voie de la RSE. D'autres enfin ignorent faire de la RSE/DD dans certaines de leurs pratiques organisationnelles (Honoré-Rougé, 2012). Abordée sous plusieurs angles différents, la RSE reste un concept polymorphe qui traduit des approches différenciées selon les pays, les secteurs d'activités et les stratégies hybrides ou non au sein des organisations (Martinet et Payaud, 2008 ; Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010). Aussi le concept intègre des dimensions à la fois juridiques et éthiques qui sont certes distinctes mais demeurent complémentaires (Coulon, 2006). Dans la littérature académique relative à la RSE, nombre de contributions ont abordé la question de la définition de ce concept sans pour autant obtenir un consensus à cet effet. Plusieurs modèles définissent la RSE à partir des relations de l'entreprise avec ses actionnaires (stockholders), avec ses partenaires (stakeholders) ou du volontarisme social de son dirigeant. Néanmoins, il semble aisé de relever que de cette revue de littérature, trois domaines caractérisent la RSE : volet socio-économique (conditions de travail, lutte contre les discriminations, gestion des

emplois, etc.), volet sociétal (relations avec les clients et les fournisseurs, relations avec la société etc.), volet environnemental (gestion des ressources, économie d'énergie, biodiversité, gestion climatique et des déchets, circuit-court, etc.). Ainsi par exemple pouvons-nous dire que la RSE est une démarche qui consiste à intégrer à la détermination et à la conduite des stratégies de l'entreprise les demandes sociales et environnementales de ses différentes parties prenantes qui vont au-delà de ce qui est prévu par la loi (Capron et Quairel, 2004). Plusieurs acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise influent sur l'orientation et la détermination des actions qui pourront relever d'une démarche de RSE/DD. En cela l'interaction entre les différentes responsabilités de l'entreprise et les solutions et problèmes que ces responsabilités impliquent (Caroll, 1979), constitue un modèle judicieux dans l'analyse globale de la démarche. Les aspects : économique, légal, environnemental, sociétal, social, philanthropique sont souvent évoqués dans les exigences institutionnelles, organisationnelles et managériales de la conduite d'une RSE.
A côté de la littérature académique, des organisations et institutions internationales ont proposé des définitions de la RSE. En effet, en 2001, la commission européenne, à travers le livre vert définit la RSE comme *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs, partenaires, collectivités, etc.) et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement.* The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) quant à elle voit dans la RSE une démarche éthique de l'organisation vers la société tout en répondant aux exigences de ses parties prenantes. A travers ces définitions, on peut se questionner sur le degré d'autonomie laissé au dirigeant d'entreprise pour exercer la RSE et vérifier les résultats des actions mises en place à cet effet dans l'entreprise (Pougnet-Rozan, 2005 ; 2006).

1.2. Quels bilans pour les pratiques?

Selon un article publié par « INSEE PREMIERE », *en France plus de la moitié des sociétés de 50 salariés ou plus déclarent s'impliquer dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cet engagement est d'autant plus fréquent que la taille des sociétés est importante. Il est plus présent dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement que dans le commerce. Les sociétés impliquées dans la RSE ont, de fait, des pratiques différenciées. En particulier elles sont plus attentives aux enjeux de développement durable dans leur politique d'achats ou au respect de la biodiversité. D'autres actions sont plus largement mises en œuvre y compris au sein des sociétés qui ne connaissent pas la RSE. Elles relèvent davantage du volet social, même si une des actions les plus courantes est la prévention ou le recyclage des déchets »* (Ernst et Honoré-Rougé, 2012, p.1). Des facteurs de contingence semblent expliquer l'implication ou non des entreprises dans une démarche de RSE. Ainsi par exemple, la taille, le secteur d'activité, l'ancrage territorial (Uzan et al., 2013), le chiffre d'affaires, la spécialisation de l'entreprise, l'organisation centralisée, l'influence du dirigeant (Imbs et Lalao, 2012) sont souvent cités comme facteurs de contingence.
D'autre part, les pratiques de RSE sont très différentes d'une entreprise à l'autre. En tout état de cause, selon Bansal (2002), la RSE engendre un nouveau modèle de développement de l'entreprise, ce qui implique de nouveaux modes de gouvernance et d'organisation et conduit à des reconfigurations organisationnelles dues à sa mise

en pratique dans les entreprises (Pluchart, 2011). De fait, les modes d'appropriation de la RSE par le management et par les ressources humaines de l'entreprise semblent nécessaires (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010). Les professionnels RH et les directions des entreprises devront intégrer davantage la notion de RSE dans les pratiques de GRH afin de ne pas avoir des comportements essentiellement basés sur des règles de droit (Coulon, 2006).

2. Contexte et contenu global de la recherche[114]

La recherche que nous présentons ici fait partie d'une étude plus globale qui touche à plusieurs points et tente de répondre à plusieurs problématiques identifiées par les acteurs du territoire. Les résultats que nous exposerons sont issus de ceux de l'étude globale dont nous présentons, au préalable le contenu. En effet, cette étude comporte 3 volets :

Volet 1 : DIAGNOSTIC

- Analyse démographique du territoire : population, ménages, population active, logement, motorisation, grands secteurs d'activité.
- Diagnostic et analyse du maillage commercial et artisanal communal à l'échelle du Pays et des communautés de communes, des activités sédentaires et non sédentaires, artisanales et commerciales.
- Description détaillée par commune, communauté de communes: localisation, densité, analyse de l'offre, etc...
- Evolution de l'offre commerciale et productive entre 2000 et 2013.
- Comparaison de l'offre commerciale et artisanale par rapport à d'autres territoires du département, afin de mettre en exergue les spécificités et les particularités du Pays de la Vallée du Cher et du Romorantinais (âges des chefs d'entreprise, effectifs des salariés, domaines d'activité, etc.).
- Recensement des marchés de plein air, diagnostic et recensement des besoins de mises aux normes dans les entreprises.
- Recensement des tournées alimentaires, de la vente directe et des AMAP.
- Analyse des flux commerciaux (comportements d'achat des consommateurs) : attractions et évasions commerciales par grand secteur d'activité (alimentaire, équipement de la personne, équipement de la maison, cultures et loisirs, autres produits et services) et par secteur d'enquête.
- Mise en évidence des pôles d'attraction commerciale internes et externes au Pays, y compris hors département (localisation, types d'activité, type de distribution).
- Recensement des projets d'aménagement de zones d'activité économiques.
- Repérage des atouts et faiblesses et des tendances lourdes caractérisant le territoire
- Repérage des besoins, forces et faiblesses des entreprises, à partir d'une enquête, en matière de ressources humaines, politique commerciale, outil de travail, mise aux normes notamment liées à l'accessibilité des personnes à mobilité réduite, etc.
- Repérage des problématiques liées à la transmission d'entreprise par secteurs d'activité et/ou par territoire.
- Identification des tendances générales nationales de comportements des consommateurs.
- Point sur les entreprises ayant obtenu des subventions lors de la dernière tranche de l'ORAC[115] du pays (2007-2010) : pérennité, bilan des actions collectives

[114] Cf. OCMACS, CCI/CMA, Proposition d'étude préalable, 04/2013.
[115] ORAC: Opération de Restructuration de l'Artisanat et du Commerce.

organisées sur cette dernière tranche. Le rapport final sur ce volet présente les statistiques détaillées et leurs analyses, ainsi qu'une synthèse de chaque point étudié. Il a fait l'objet d'une présentation au comité de pilotage du Pays de la Vallée du Cher et du Romorantinais, pour recueillir son avis et ses amendements.

Volet 2 : STRATEGIE DE L'OCMACS

Le volet 2 est consacré à la définition de la stratégie de l'OCMACS[116].

Cette stratégie se décline sur les points suivants :

- Identification des projets individuels des entreprises du pays,
- Identification des projets d'investissements à court terme (classement par typologie : matériel, aménagement ou agrandissement de local, mise aux normes, notamment en matière d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, montant estimé des investissements)
- Evaluation de l'impact potentiel des investissements sur l'emploi.
- Recueil des besoins de formations au sein des entreprises,
- Recueil des besoins et freins liés à l'accompagnement en énergie-environnement-qualité, en approvisionnements locaux – filières courtes, en e-commerce et m-commerce,
- Recensement des souhaits d'animations commerciales collectives utilisables par les entreprises,
- Identification des projets de développement ou de transmission d'entreprises,
- Estimation de la nature, du volume des projets d'investissements et des moyens notamment financiers à mobiliser,
- Repérage d'éventuelles problématiques transversales ou sectorielles, notamment l'identification de filières ou de branches d'activités porteuses,
- Identification des nouveaux marchés pour les entreprises artisanales et leurs évolutions en matière d'organisation,
- Détermination des actions collectives d'accompagnement, notamment en faveur de la transmission / reprise ou du développement des entreprises locales, et des actions d'animation.

Comme à l'issue du volet 1, le rapport final de ce volet 2 est présenté aux membres du comité de pilotage, pour recueillir leurs avis et amendements. Cette réunion de validation a permis au Pays de définir une stratégie de dynamisation du commerce et de l'artisanat sur son territoire.

Volet 3 : SUIVI – EVALUATION DE L'OCMACS

Il s'agira de proposer des indicateurs de suivi de l'opération, pertinents et facilement exploitables, permettant de mesurer son impact sur les actions individuelles et sur les actions collectives. Ces indicateurs sont regroupés dans une fiche de synthèse.

3. Méthodologie

Pour cette recherche, nous avons opté pour une méthodologie à la fois qualitative et quantitative (Guével et pommier, 2012). En effet une première phase de nature qualitative a permis d'identifier des items qui illustrent les pratiques de RSE/DD dans les entreprises. Cette phase de nature qualitative est réalisée à travers plusieurs étapes : *Analyse de l'offre commerciale et artisanale à partir du Registre du Commerce et des Sociétés et du Répertoire des Métiers ; Extraction et analyse des données de l'Observatoire départemental 2009 des flux commerciaux (étude des comportements d'achats des consommateurs) ; Entretiens qualitatifs auprès de 20*

[116] OCMACS : Opération Collective de Modernisation de l'Artisanat du Commerce et des Services en milieu rural.

entreprises (10 commerces et 10 entreprises artisanales) ciblées et représentatives, sur l'ensemble du territoire du Pays, ateliers de travail ayant réuni entreprises et institutionnels. Au terme de cette phase, différentes pratiques relatives à la RSE/DD sont recensées[117].

Ces différentes pratiques relevées par les acteurs du groupe de travail sont exprimées sous forme d'items qui touchent le volet social, sociétal et environnemental de l'entreprise.

A la suite de l'identification des items, une deuxième phase de nature quantitative est mise en place. Elle a commencé par l'élaboration du questionnaire d'enquête (liste des items recensés) et sa validation par le comité de pilotage. Le questionnaire a été administré à toutes les entreprises du territoire (*entreprises artisanales et commerciales)* afin de les évaluer à une échelle plus grande et de valider ou d'infirmer les pratiques retenues et validées lors de la phase qualitative. Le questionnaire est administré aux entreprises du territoire par voie postale (Ibert et al., 2006) avec fourniture d'enveloppe réponse afin de faciliter les retours et augmenter éventuellement le taux de réponse. Des *relances téléphoniques ont été faites pour en augmenter le taux de retour et la représentativité des réponses.* Au total 235 réponses exploitables sont obtenues sur près de 300 questionnaires envoyés. Les entreprises interrogées relèvent des secteurs de l'alimentaire, des services, du bâtiment, de la production et du commerce et sont ventilées comme suit :

	Nb	**% cit.**
Alimentaire	**46**	**19,6%**
Bâtiment	**70**	**29,7%**
Services	**67**	**28,5%**
Production	**6**	**2,6%**
Commerce	**46**	**19,6%**
Total	**235**	**100,0%**

Tableau 1
Répartition des entreprises par secteur d'activité

- Profil (âge) des chefs d'entreprise interrogés.

Les dirigeants interrogés ont pour la plupart moins de 50 ans et près de 90% d'entre eux ont un statut de « non salarié » dans leur entreprise. Quant à leur statut à propos de leur titre de propriété sur les murs commerciaux, seulement 30,9% déclarent être des propriétaires.

[117] Cf. Liste du tableau 1 : Pratiques RSE/DD mises en place dans les entreprises.

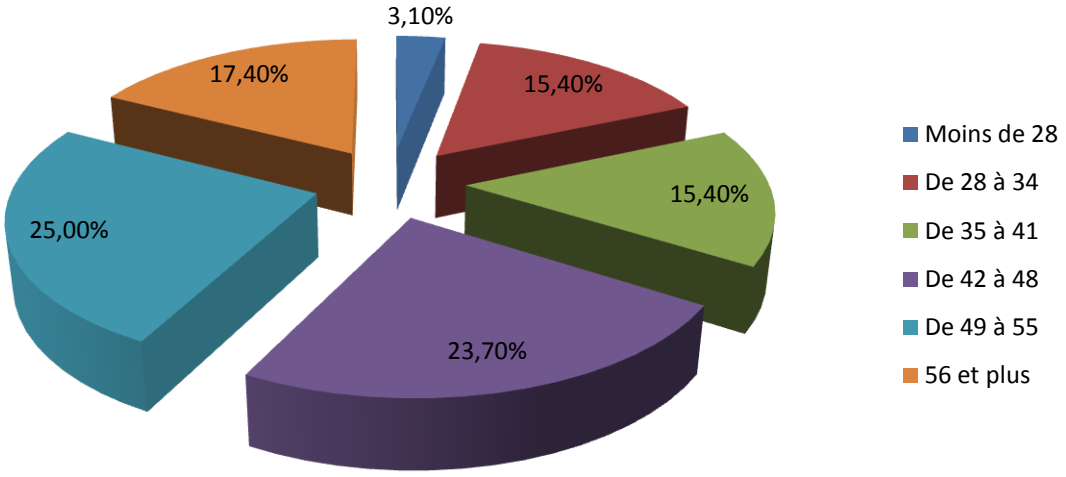


Figure 4: Âge des dirigeants d'entreprise interrogés

- Identification de l'entreprise

L'identification des entreprises interrogées s'est faite à travers la présentation de leur secteur d'activité, de leur chiffre d'affaires et de l'effectif de leurs salariés. Ainsi, 99 % des entreprises ont moins de 50 salariés avec un minimum de 0 salarié et un maximum de 76 salariés. Le secteur d'activité des entreprises interrogées connait la ventilation suivante :

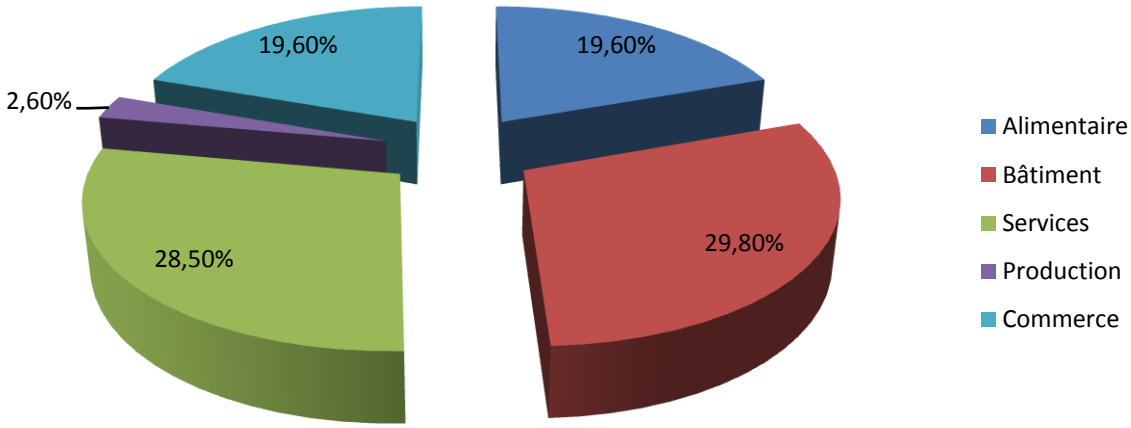


Figure 5: Secteur d'activité des entreprises interrogées

La problématique principale au cœur de cette recherche consiste à savoir, en fonction, des caractéristiques principales des TPE/PME, les pratiques qui sont mises en place au sujet des volets RSE/DD. Répondre à cette problématique a des intérêts pour les acteurs du territoire et aussi pour les chambres consulaires. En effet, ces acteurs ambitionnent d'accompagner les entreprises de leur territoire dans plusieurs domaines et notamment sur les questions relatives à la RSE/DD. Faire le point sur ce qui se fait déjà ou ne se fait pas encore est indispensable pour permettre un accompagnement judicieux. Ainsi envisageons-nous de vérifier si :

H 1 : La taille a un effet sur les pratiques de RSE/DD (les entreprises qui ont des démarches de RSE/DD sont de grande taille).
H 2 : Le secteur d'activité a des effets sur la pratique de RSE/DD (les entreprises qui ont des démarches de RSE/DD relèvent davantage de secteurs d'activité spécifiques).
H 3 : L'âge du dirigeant d'entreprise a un effet sur la mise en place des pratiques de RSE/DD dans l'entreprise.
H 4 : Les pratiques de RSE/DD portent davantage sur le volet social et environnemental.

4. Résultats et discussions

4.1. Tests quantitatifs des pratiques

Le traitement des données est réalisé à l'aide du logiciel Sphinx IQ. Nous commençons cette partie par la présentation des pratiques de RSE/DD à l'échelle territoriale des entreprises interrogées. Nous remarquons que la liste des pratiques identifiées lors de la phase qualitative n'est pas complètement validée dans la phase quantitative. Certaines pratiques telles que le recours à l'utilisation d'énergies renouvelables ne sont pas validées. En effet à peine 8 % des entreprises du territoire mettent en place cette action. Au contraire, les pratiques relatives aux normes d'accessibilité des personnes à mobilité réduite sont largement mises en place.

Pratiques RSE/DD	En réalisent	N'en réalisent pas
Bilan énergétique	**15,4 %**	**84,6 %**
Economie d'énergie	**35,7 %**	**64,3 %**
Energies renouvelables	**7,7 %**	**92,3 %**
Démarches qualité	**20,4**	**79,6 %**
Normes d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite	**85,7**	**14,3**
Approvisionnement en filières courtes	**57,4 %**	**42,6 %**
Document unique d'évaluation des risques professionnels	**46,9 %**	**53,1 %**
Mesures de Santé & Sécurité de Travail	**15,3 %**	**84,7 %**
Bien-être des salariés/ réunions internes	**39,3 %**	**60,7 %**
Mesures facilitant l'accès aux personnes à mobilité réduite	**62,3**	**37,7**

Tableau 2
Les pratiques RSE/DD mises en place dans les entreprises du territoire

4.2. Les pratiques RSE/DD face aux facteurs : taille, secteur d'activité, âge du dirigeant

A l'aide du logiciel sphinx IQ, nous avons croisé les modalités des variables secteur d'activité, taille (nombre de salariés) et âge du dirigeant avec celles des différentes pratiques de RSE/DD identifiées dans les entreprises afin de vérifier si ces variables ont des influences les unes sur les autres. Pour chacun des croisements nous obtenons les résultats suivants :

- RSE/DD x Secteur d'activité

En faisant le croisement de ces variables, nous obtenons que la relation est peu significative pour la mise en place de bilan énergétique dans les entreprises et pour la volonté et l'intérêt de mettre en place un tel bilan dans l'entreprise. Les tests de significativité sont respectivement **p = 8,1%, chi2 = 8,29, ddl = 4 et p = 12%, chi2 = 7,32, ddl = 4.** Quant au croisement entre le secteur d'activité et la mise en place d'une démarche qualité dans l'entreprise, la relation est significative. Les tests de significativité donnent **p = 1,5%, chi2 = 12,42, ddl = 4.**

Secteur_d'activité_RSE/DD * Projet_de_démarche_qualité

	Alimentaire	Bâtiment	Services	Production	Commerce	Total
Oui	**2**	**17**	**6**	**1**	**5**	**31**
Non	**32**	**38**	**46**	**5**	**35**	**156**
Total	**34**	**55**	**52**	**6**	**40**	**187**

p = **1,5%** ; chi2 = **12,42** ; ddl = **4** (**S**).
La relation est significative. Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Enfin le mode d'approvisionnement c'est-à-dire l'achat de produits locaux est la démarche qui est la plus corrélée avec le secteur d'activité. En effet la relation est très significative et les tests donnent les résultats suivants : p = **<0,1%** ; chi2 = **31,37** ; ddl = **4**.

Secteur_d'activité_RSE/DD * Produits_locaux

	Alimentaire	Bâtiment	Services	Production	Commerce	Total
Oui	**33**	**41**	**15**	**1**	**22**	**112**
Non	**9**	**18**	**38**	**3**	**15**	**83**
Total	**42**	**59**	**53**	**4**	**37**	**195**

p = **<0,1%** ; chi2 = **31,37** ; ddl = **4** (**TS**)
La relation est très significative. Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Tous les autres croisements entre le secteur d'activité et les pratiques de RSE/DD ont donné des résultats non significatifs.

- RSE/DD x âge du Chef d'Entreprise (CE)

Les croisements entre l'âge du chef d'entreprise et les pratiques de RSE/DD ont donné des résultats peu significatifs sur le volet économie d'énergie **(p = 12,7%, chi2 = 5,71, ddl = 3).** Quant à la démarche qualité, la relation est significative **(p = 2,2%, chi2 = 9,58, ddl = 3).**

AGE_DU_CE * Projet_de_démarche_qualité

	Moins de 30	De 30 à 39	De 40 à 49	50 et plus	Total
Oui	**3**	**14**	**5**	**9**	**31**
Non	**8**	**32**	**44**	**66**	**150**
Total	**11**	**46**	**49**	**75**	**181**

p = **2,2%** ; chi2 = **9,58** ; ddl = **3** (**S**)
La relation est significative. Répartition en 4 classes de même amplitude. Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.
Par ailleurs, la relation est très significative lorsque le croisement est fait avec la mise en place de document unique dans l'entreprise **(p = 0,6%** ; chi2 = **12,50** ; ddl = **3** (**TS).**

AGE_DU_CE * Document_unique

	Moins de 30	De 30 à 39	De 40 à 49	50 et plus	Total
Oui	**1**	**24**	**42**	**37**	**104**
Non	**11**	**28**	**28**	**49**	**116**
Total	**12**	**52**	**70**	**86**	**220**

p = **0,6%** ; chi2 = **12,50** ; ddl = **3** (**TS**)

La relation est très significative. Répartition en 4 classes de même amplitude Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

- Nombre de salariés x RSE/DD

Le nombre de salariés qui exprime la taille de l'entreprise pourrait intervenir dans la démarche de l'entreprise à mettre en place ou non des pratiques de RSE/DD. Le croisement de la taille de l'entreprise avec le bilan énergétique donne un résultat peu significative (p = **8,4%** ; chi2 = **8,21** ; ddl = **4, PS**). Il en est de même en ce qui concerne le croisement de la taille de l'entreprise avec la mise en place de la démarche qualité (p **= 13,3%** ; chi2 = **7,06** ; ddl = **4** (**PS**)). Enfin la relation est peu significative en ce qui concerne le croisement de la taille de l'entreprise avec le projet de l'entreprise à mettre en place une démarche qualité (p = **10,8%** ; chi2 = **6,07** ; ddl = **3** (**PS**)).

Trois pratiques obtiennent des résultats très significatifs à travers les tests de significativité. Il s'agit de la pratique de document unique p = **<0,1%** ; chi2 = **18,97** ; ddl = **4** (**TS**)) ; des pratiques de santé et de sécurité au travail (p = **<0,1%** ; chi2 = **18,82** ; ddl = **4** (**TS**)) et enfin de la tenue de réunions internes dans l'entreprise (p **= <0,1%** ; chi2 = **22,18** ; ddl = **4** (**TS**)).

Nombre_de_salariés * Document_unique

	Moins de 10	De 10 à 19	De 20 à 29	De 30 à 39	De 40 à 49	50 et plus	Total
Oui	**88**	**13**	**2**	**0**	**1**	**2**	**106**
Non	**118**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**119**
Total	**206**	**14**	**2**	**0**	**1**	**2**	**225**

p = <0,1% ; chi2 = 18,97 ; ddl = 4 (TS)

La relation est très significative. Répartition en 6 classes de même amplitude. Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Nombre_de_salariés * Santé_et_sécurité_au_travail

	Moins de 10	De 10 à 19	De 20 à 29	De 30 à 39	De 40 à 49	50 et plus	Total
Oui	**24**	**6**	**1**	**0**	**1**	**1**	**33**
Non	**172**	**8**	**1**	**0**	**0**	**1**	**182**
Total	**196**	**14**	**2**	**0**	**1**	**2**	**215**

p = <0,1% ; chi2 = 18,82 ; ddl = 4 (TS)

La relation est très significative. Répartition en 6 classes de même amplitude. Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Nombre_de_salariés * Réunion_interne

	Moins de 10	De 10 à 19	De 20 à 29	De 30 à 39	De 40 à 49	50 et plus	Total
Oui	**67**	**12**	**2**	**0**	**1**	**2**	**84**
Non	**127**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**129**
Total	**194**	**14**	**2**	**0**	**1**	**2**	**213**

p = <0,1% ; chi2 = 22,18 ; ddl = 4 (TS)

La relation est très significative. Répartition en 6 classes de même amplitude Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

En définitive, il ressort des différents croisements que les facettes de RSE/DD ne sont pas toutes corrélées avec les facteurs de contingence tels que la taille, l'âge du dirigeant ou le secteur d'activité. Seules les facettes ci-dessus présentées (bilan énergétique, démarche qualité, mode d'approvisionnement, document unique, santé

et sécurité au travail, réunions internes) comportent des relations avec des tests très significatifs, significatifs ou peu significatifs. Les propos sur les facteurs de contingence doivent alors être relativisés afin de les ramener au contexte dans lequel les recherches ont été effectuées. Quant à l'hypothèse 4 relative aux volets sur lesquels portent les pratiques de RSE/DD dans les entreprises, nos résultats confirment que ces pratiques portent davantage sur le volet social et environnemental. Nous proposons, ci-après un tableau récapitulatif des différents résultats.

HYPOTHESES	RESULTATS SIGNIFICATIFS
H 1 : La taille a un effet sur les pratiques de RSE/DD (Les entreprises qui ont des démarches de RSE/DD sont de grande taille).	- La corrélation entre taille de l'entreprise et RSE/DD est variable. Face à la mise en place d'un bilan énergétique le résultat est peu significatif (p = **8,4%** ; chi2 = **8,21** ; ddl = **4, PS**) ; idem sur la mise en place de la démarche qualité (p = **13,3%** ; chi2 = **7,06** ; ddl = **4** (**PS**)) ; il en est de même pour le projet de mettre en place une démarche qualité (p = **10,8%** ; chi2 = **6,07** ; ddl = **3** (**PS**)). - La corrélation est très significative pour la pratique de document unique p = **<0,1%** ; chi2 = **18,97** ; ddl = **4** (**TS**)) ; les pratiques de santé et de sécurité au travail (p = **<0,1%** ; chi2 = **18,82** ; ddl = **4** (**TS**)) et la tenue de réunions internes dans l'entreprise (p **= <0,1%** ; chi2 = **22,18** ; ddl = **4** (**TS**)).
H 2 : Le secteur d'activité a des effets sur les pratiques de RSE/DD (les entreprises qui ont des démarches de RSE/DD ont des activités spécifiques).	Secteur d'activité de l'entreprise et mise en place de dispositifs RSE/DD dans l'entreprise sont corrélés : - Cette relation est peu significative aussi bien pour la mise en place de bilan énergétique que pour la volonté et l'intérêt de mettre en place un tel bilan. Les tests de significativité sont respectivement **p = 8,1%, chi2 = 8,29, ddl = 4 et p = 12%, chi2 = 7,32, ddl = 4** - La relation est significative entre secteur d'activité et mise en place d'une démarche qualité **p = 1,5%, chi2 = 12,42, ddl = 4.** - Secteur d'activité et achat de produits locaux sont les plus corrélés. La relation est très significative: p = **<0,1%** ; chi2 = **31,37** ; ddl = **4**.
H 3 : L'âge du dirigeant d'entreprise a un effet sur la mise en place des pratiques de RSE/DD dans l'entreprise.	- L'âge du chef d'entreprise et les pratiques de RSE/DD ont donné des résultats peu significatifs sur le volet économie d'énergie **(p = 12,7%, chi2 = 5,71, ddl = 3).** - La relation est significative pour la démarche qualité **(p = 2,2%, chi2 = 9,58, ddl = 3).** - La relation est très significative avec la mise en place de document unique dans l'entreprise **(p = 0,6%** ; chi2 = **12,50** ; ddl = **3** (**TS).**
H 4 : Les pratiques de RSE/DD portent davantage sur le volet social et environnemental.	- Normes d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite (**85,7%**) - Approvisionnement en filières courtes, produits locaux (**57,4%**) - Document unique d'évaluation des risques professionnels (**46,9%**) - Bien-être des salariés / réunions internes (**39,3%**) - Mesures facilitant l'accès aux personnes à mobilité réduite (**62,3%**)

Tableau 3
Tableau récapitulatif des résultats

4.3. Limites méthodologiques

Les limites méthodologiques de cette étude se résument en plusieurs points. D'abord il s'agit d'une recherche exploratoire et il nous semble nécessaire que la recherche intègre davantage de pratiques de RSE/DD qui soient différentes ou complémentaires de celles que nous avons retenues. Ainsi par exemple les dimensions qui relèvent du volet sociétal telles que les relations entre l'entreprise et les fournisseurs, les clients et la société ne sont pas, ici, explorées. Ensuite les résultats ne nous informent pas si les pratiques identifiées dans les TPE/PME

interrogées vont ou non au-delà du simple respect de la loi (dans le cas du Bâtiment ou l'alimentaire par exemple). Les résultats demandent à être confirmés par des travaux complémentaires qui touchent à d'autres domaines, d'autres territoires et entreprises. De plus le caractère transversal de la recherche pose question. En effet les entreprises du secteur de la production sont moins nombreuses que celles des quatre autres secteurs de notre échantillon. Par ailleurs on pourrait effectuer une étude longitudinale pour analyser si les pratiques mises en place dans les entreprises sont stables dans le temps. Etant donné la différence entre nos résultats qualitatifs et quantitatifs il serait judicieux de mener une démarche durablement alternée jusqu'à stabilisation des résultats. Ainsi, par exemple, les résultats quantitatifs obtenus serviront de base pour un nouveau travail qualitatif pour être affinés, lesquels nouveaux résultats obtenus seront, à leur tour, validés au niveau quantitatif et ainsi de suite jusqu'à stabilisation des résultats qui illustreraient les pratiques de RSE/DD dans les TPE/PME des cinq secteurs d'activité interrogées.
Cependant et malgré ces limites les résultats obtenus à travers cette étude nous renseignent sur les pratiques de RSE/DD dans les TPE/PME des cinq activités que nous avons interrogées. De plus, un éclairage nous est apporté sur les facteurs de contingence et de leur portée sur les pratiques de RSE/DD.

Conclusion

La présente recherche sur les pratiques de RSE/DD dans les TPE/PME envisageait de faire le point sur les pratiques des entreprises de cinq secteurs d'activités (Alimentaire, Bâtiment, Commerce, Service et Production). A partir d'une étude globale qui porte sur des dispositifs en place sur un territoire du département de Loir-et-Cher, les acteurs institutionnels ont souhaité accompagner les entreprises sur plusieurs volets notamment ceux relatifs à la RSE/DD. Pour atteindre cet objectif, lesdits acteurs voudraient connaitre les pratiques de RSE/DD en place dans les entreprises du territoire. Ensuite ils souhaitent comprendre si des facteurs de contingence pourraient être identifiés. Pour répondre à ces attentes, une méthodologie mixte a été adoptée. D'une part, une approche qualitative a permis d'identifier les pratiques mises en place dans certaines entreprises ayant participé aux groupes de travail et d'établir une liste d'items pertinents sur le sujet. D'autre part, une approche quantitative a permis de tester à une échelle plus grande les pratiques ainsi identifiées afin de connaître leur portée auprès des entreprises du territoire et par la même occasion de tester certains facteurs de contingence qui pourraient expliquer ces pratiques. Il en ressort de l'étude que certaines pratiques de RSE/DD telles que les actions sur le bilan énergétique, les énergies renouvelables, des mesures de santé et de sécurité au travail ne sont pas appliquées à grande échelle et ne concernent que quelques-unes des entreprises du territoire. Au contraire les autres pratiques dont par exemple les mesures à destination des personnes à mobilité réduite sont largement partagées par les entreprises du territoire. Quant aux hypothèses initialement posées, il en découle que la taille semble avoir un effet sur les pratiques de RSE/DD. Les entreprises qui ont des démarches de RSE/DD sont a priori de grande taille. Il en est de même du secteur d'activité et de l'âge du dirigeant. Toutefois, ces corrélations sont partiellement validées car tous les croisements des variables RSE/DD X facteurs de contingence n'ont pas donné de résultats significatifs. L'étude pourrait être approfondie sur ces points non validés. Enfin les pratiques de RSE/DD portent davantage sur le volet social et environnemental. Cette hypothèse est validée dans son ensemble. En effet,

la plupart des pratiques de RSE/DD identifiées dans notre échantillon de TPE/PME relèvent de ce domaine.

Bibliographie

BANSAL P. (2002), « The corporate challenge of sustainable development », *Academy Management Executive*, Vol. 16 (2), pp. 112-131.
CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable,* Paris Ed. de la Découverte, Collection » *Entreprise et Société.*
CARROLL A.B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, 4 (1979): 497-505.
COULON R. (2005), « Les professionnels de la fonction RH et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Congrès AGRH,* 22 pp.
COULON R. (2006), « Les professionnels de la fonction RH et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue de l'Organisation Responsable,* Vol 1, p 48 – 64.
GRIMAND A., Vandangeon-Derumez, I. (2010), « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines), *Congrès AGRH,* 28 pp.
GUEVEL M-R., Pommier J. (2012), « La recherche par les méthodes mixtes en santé publique : enjeux et illustration », *Santé Publique* 24(1), 23-38.
HONORE-ROUGE Y., Ernst (2012), « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue », *INSEE Première*, N°1421, Novembre 2012, 4 pp.
IBERT J., BAUMARD P., DONADA C., Xuereb J-M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in : R.A. Thiétart (Ed), Méthodologie de la recherche en gestion, Nathan, janvier 1999.
IMBS P., RAMBOARISON LALAO L. (2012), « opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? » *Congrès AGRH*, 18 pp.
IMBS P. (2009), « Stratégie de légitimation des entreprises socialement responsables », *Congrès AGRH*, 17 pp.
Livre Vert, Union Européenne (2001), Commission des Communautés européennes, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, Juillet 2001.
MARTINET A-C., PAYAUD M-A. (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des startégies », *Revue Française de Gestion,* Vol.1, N°180, pp. 199-214.
PLUCHART J-J. (2011), « La GRH des entreprises socialement responsables », *Congrès de l'AGRH*, 20 pp.
POUGNET-ROZAN S. (2005), « Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale… ou vice versa ? », *Congrès AGRH*, 26 pp.
POUGNET-ROZAN S. (2006), « Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale… ou vice versa ? », *Revue de l'Organisation Responsable,* Vol 1, pp 65-81.
UZAN O. BONNEVEUX E. HULIN A. HOUESSOU B. BORIES-AZEAU I. LOUBES A., DELATTRE M. CONDOMINES B. RAULET CROZET N. (2013) « Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD et GRH des entreprises ? », *24ème Congrès International de l'AGRH, Paris, 20-22 Novembre 2013*, 22 pp.

UNE PERSPECTIVE SYSTEMIQUE DE LA SATURATION DE CHANGEMENT : VERS UNE APPROCHE DE CONDUITE DURABLE DES CHANGEMENTS.

Kevin J. JOHNSON
HEC Montréal, Canada
kevin.johnson@hec.ca

Laurent GIRAUD
Maître de Conférences
Université Toulouse 1 Capitole
laurent.giraud@iae-toulouse.fr

David AUTISSIER
IRG IAE Eiffel,
Chaire ESSEC du Changement,
autissier@u-pec.fr

Jean Michel MOUTOT
Audencia,
Chaire ESSEC du Changement
jmoutot@audencia.com

Introduction

Les chercheurs se sont principalement concentrés sur les effets des changements isolés. Pourtant, il avait déjà été signalé que les changements se produisent souvent de façon simultanée ou séquentielle (Miller & Skidmore, 2004; Webb & Pettigrew, 1999). Force est de constater qu'il y aurait un manque dans la documentation académique au sujet de la gestion du changement organisationnel face aux émotions des salariés en cas de changements récurrents (Liu & Perrewé, 2005; Stensaker et al., 2002). En effet, les salariés sont susceptibles d'être psychologiquement saturés par les projets de changement répétés, étendus et apparaissant désordonnés (Abrahamson, 2004). Même les bonnes pratiques de gestion du changement pourraient en fait devenir néfastes si les managers y ont trop souvent recours (J. R. Pierce & Aguinis, 2013).Le présent article s'attache à explorer une perspective psychologique de la saturation face au changement organisationnel, dont la pertinence est étayée par les données empiriques d'une enquête exploratoire menée en juin 2012 auprès de 1002 salariés représentatifs du territoire national français. Ainsi, nous répondons à l'appel de Klarner*et al.*(2011, p. 338) pour lesquels« les recherches futures doivent explorer plus encore comment les salariés gèrent les émotions suscitées par des processus de changement multiples et simultanés ».

Abrahamson(2004)propose une observation intéressante à ce qu'il appelle *le syndrome du changement répétitif*. Trois conséquences majeures sont soulevées, soit une surcharge d'initiatives de changements, un chaos organisationnel et des symptômes de fatigue et d'épuisement chez les destinataires de ces changements. Il appelle à des études et des mesures spécifiques pour comprendre ce phénomène. Quelques chercheurs ont depuis analysé les conséquences liées au changement organisationnel fréquents et excessif telles que la *tension* (Bordia *et al.*, 2004),

l'incertitude (Raffet & Griffin, 2006), l'*épuisement émotionnel* (Paulsen *et al.*, 2005) et la *fatigue* (Stensaker & Meyer, 2012).

Barnett et Freeman (2001)et Abrahamson(2004)observent que le changement organisationnel est plus éprouvant en termes de ressources de toutes natures lorsque de la *tension* est ressentie du fait de la multiplicité des épisodes et de leur succession rapide. Le changement, pris comme une pression systémique et dynamique, peut alors être perçu comme délétère, tant par les organisations que par les personnes. Deux perspectives complémentaires apparaissent pertinentes afin d'adresser cette question. 1) Ces individus, ces organisations et leurs environnements s'entrelacent dans une perspective systémique ; l'adaptation au changement est traitée comme une « transaction » qu'elle soit entre l'organisation et ses environnements ou entre l'individu et l'organisation. 2) Cette dernière transaction, pour être approchée du point de vue de l'employé, est habituellement traitée à travers une analyse psychologique par les notions de coping ou certains effets conatifs liés au changement (Stensaker et al., 2002 ; Rafferty & Griffin, 2006). Ainsi, une analyse systémique et psychologique semble nécessaire. En d'autres termes, quelles sont les dimensions historiques et psychologiques de la saturation de changement en considérant que celui-ci est en soi une demande environnementale envers les ressources de l'individu ?

1. Une approche systémique

Les organisations sont confrontées à des environnements sociologiques, technologiques, politiques et économiques turbulents(Rondeau, 2002). L'instabilité et le changement ne sont pas seulement des défis quotidiens, ils sont aussi en augmentation constante. Bercovitz et Feldman (2008, p. 69) écrivent que le changement organisationnel, « par la poursuite de nouvelles initiatives stratégiques, est essentiel à la survie de l'organisation (Van de Ven, 1986) ».

Alors qu'elles doivent s'adapter à ces réalités relativement récentes, les organisations sont confrontées à des pressions internes qui visent à maintenir l'équilibre homéostatique (Hannan & Freeman, 1984). Cet équilibre est déjà compromis parla nature organisée des processus, puisque ces systèmes humains sont soumis à des pressions entropiques, disentropiques et négentropiques constantes. Le changement, qu'il soit biologique, psychologique ou social, intensifie ainsi un déséquilibre systémique déjà présent (Henderson, 1970; Prigogine & Stengers, 1979; Von Bertalanffy, 1968). L'organisation étant considérée comme un *système ouvert*, elle agit en tant que fondation pour les transactions, les interactions et les tensions. Sa composante principale, l'individu, est donc l'objet concret de cette dynamique de stress multiples et quotidiens. De plus, en période de transformation, il est également l'objet d'un stress plus supplémentaire et épisodique induit par le changement (Oreg *et al.*, 2011). Ainsi, lorsque l'organisation doit changer face à son environnement, la base même du mécanisme d'adaptation est modifiée pour l'individu face à l'organisation. Les phénomènes d'adaptation étant propres à chaque sous-système, il est donc inévitable de traiter avec des individus autant qu'avec des groupes dans un contexte où les ressources psychologiques (comportementales, cognitives et affectives) sont limitées. Trois composantes sont alors prises en compte : l'environnement, l'organisation et l'individu. Chacun de ces composants peut être divisé en sous-systèmes

Van de Ven et Sun (2011, p. 60) rappellent que « l'entité [soumise au changement] peut être le travail d'un individu, d'un groupe de travail, d'une sous-unité de l'organisation, de l'organisation toute entière, ou encore sa relation avec d'autres organisations ». En étudiant ces sous-systèmes, le concept de saturation face au changement organisationnel est couvert par les deux entités principales soumises au changement : l'*organisation* et l'*individu*. Cependant, rares sont les études portant sur le sous-système individuel dont les observations et les résultats proviennent de la perspectives de l'employé (Stensaker et al, 2002). Tandis que les composantes environnementales et organisationnelles sont majeures dans les dernières décennies de travaux en changement organisationnel. Ainsi, avant de porter le regard sur les effets et les nécessités des sous-systèmes supérieurs, il semble important de proposer un retour à l'élément fondamental, l'individu et sa propre capacité d'adaptation aux changements. La saturation de changement organisationnel, sous une perspective systémique, psychologique et individuelle implique donc l'étude de deux dimensions complémentaires que sont la réaction «individuelle non-spécifique» et la réaction «individuelle, spécifique et conative».

2. La dimension individuelle non-spécifique

La réaction naturelle de l'organisme qui se voit contraint de répondre à une demande (quelle que soit sa nature) est appelée *stress* (Cannon, 1915; Selye, 1974). Le stress[118] est une réponse biologique de l'organisme face à une *demande* de son environnement. Elle est automatique et non-spécifique du type ou de la signification de ce qui est en jeu. L'effet systémique de la demande sur l'organisme, qu'il soit constant ou propre à une initiative de changement particulière, est la base la plus primaire de la saturation face au changement. Il va sans dire que la nécessité de modifier une habitude de travail dans le cadre d'un projet de changement organisationnel provoque un stress. Cependant, nous sommes quotidiennement soumis à des sollicitations et parfois, le stress peut disparaître très vite. Dans le cas contraire, il devient partie intégrante d'un processus qui mérite que l'on accorde davantage d'attention aux trois phases du *syndrome général d'adaptation* de Selye (1974). La phase d'alerte survient dès qu'une demande est perçue, notamment à l'annonce d'un projet de changement organisationnel ou à travers les pressions quotidiennes pour satisfaire les critères de performance. À ce moment, l'organisme se prépare à réagir et voit ses ressources diminuées pour un temps selon une intensité variable, mais cette phase est toujours présente. Une première réponse est prévisible et peut généralement être classée dans l'une ou l'autre des deux options primordiales : fuir ou lutter. Chacune des deux options peut ou non garantir la résolution de la demande et le retour à un état d'équilibre. Le mécanisme d'adaptation de l'organisme requis par la demande est traité durant une phase qualifiée de phase de résistance par Selye(1974), laquelle exige des ressources. Ainsi, les réactions du système neurophysiologique à une demande pressante permettent une augmentation des ressources physiologiques au-delà de la normale. Les réserves sont en quelque sorte mobilisées dans le but de revenir à un état d'équilibre. Ces ressources sont toujours activées, que l'individu soit enthousiaste ou pessimiste face à la demande d'adaptation. La réaction naturelle est provoquée essentiellement par le système endocrinien qui contraint l'organisme à s'adapter. La

[118] Le stress est ici à considérer dans sa définition la plus classique. Il ne fait pas référence aux connotations émotionnelles que nous lui attribuons habituellement. Il désigne plutôt la rupture de l'homéostasie d'un système par des facteurs externes (Cannon, 1932).

phase de résistance devient donc d'autant plus cruciale que le nombre de projets de changement augmente. Les salariés, résistants ou engagés, sont maintenus dans une phase de *résistance* constante car de nombreux projets ne sont pas achevés. Les ressources sont surexploitées, que le stress soit perçu comme négatif ou positif par l'individu. Par ailleurs, la durée de cette phase dépend autant de la physiologie de l'organisme que de l'intensité perçue de la demande. En cas de déplétion des réserves physiologiques, l'organisme entre dans une phase d'épuisement. Les effets se feront sentir à tous les niveaux, qu'ils soient comportementaux, cognitifs ou affectifs. Il semble que la saturation face au changement ait des limites physiques, avant même de considérer ses effets sur la motivation, la recherche de sens, l'engagement, le développement des compétences, etc.

3. La dimension individuelle spécifique

Il est possible qu'une demande d'adaptation – et par conséquent un stress - apparaisse dès qu'une modification s'introduit dans la relation entre l'individu et l'organisation (Lazarus, 1999). Il est intuitivement possible de supposer que cette modification affecte le seuil de saturation de l'individu. Les travaux deLazarus (1966)incorpore une dimension conative situationnelle et spécifique aux réactions face à la saturation de changement. Lazarus(1993, 1999) démontre que suite à l'interaction entre la demande d'adaptation, la réponse neurophysiologique et l'émotion primaire, l'individu procède naturellement, mais pas nécessairement de façon pleinement consciente, à deux évaluations cognitives élémentaires. La première déduit une signification, un enjeu attaché à l'événement spécifique, impliquant ainsi la dimension affective. L'opportunité et la menace sont habituellement les deux méta-propositions. Quelle que soit la signification donnée à l'événement, la conscience de l'individu est habitée en majeure partie par la demande. Opportunité ou menace, la seconde évaluation vise à déterminer si la résolution de la demande est concevable et à identifier les moyens d'y parvenir. Sur un plan plus comportemental, face à une initiative de changement spécifique et dans l'optique de gérer la séquence de saturation individuelle, Lazarus(1999) fait remarquer qu'un besoin plus fort de s'accomplir est lié à une motivation accrue et au déploiement d'efforts plus intenses, et donc à des niveaux de stress intensifiés. Par ailleurs, les réactions affectives positives sont corrélées à un besoin d'accomplissement plus fort et aux succès antérieurs de l'individu (Emmons, 1986). Dans ce cas, il y aurait davantage de satisfaction face à des indicateurs de succès et des niveaux de détresse plus élevés en cas d'insuccès. À cet égard, une compréhension plus profonde de la saturation face au changement ouvrirait également la voie à des interventions managériales plus appropriées et sophistiquées afin de miser sur les réussites des projets de changement (Kiefer, 2002).

Tableau 1 : Résumé séquentiel du cycle de saturation individuelle.

Saturation individuelle non-spécifique face au changement
- L'organisme du salarié sera d'autant plus épuisé qu'il sera soumis à des pressions continues(Selye, 1936; Van Dierendonck *et al.*, 2004). - Le stress neurophysiologique provoqué sera d'autant plus intense que la demande de changement spécifique sera perçue comme dépassant les ressources disponibles (Selye, 1946).
Saturation individuelle conative face au changement
- La réponse neurophysiologique est nécessairement associée à une signification affective. - Plus la demande est forte par rapport aux ressources disponibles, plus elle sera perçue comme une menace(Lazarus, 1993, 1999). Shin *et al.*(2012) ont démontré que les motifs organisationnels et la résilience psychologique sont positivement liés à l'engagement affectif du salarié envers le changement. - La réaction comportementale sera d'autant plus amotivée ou défensive dès lors que les multiples demandes seraient perçues comme menaçantes (Folkman &Lazarus, 1984 ; Dejours, 1980). Par exemple, la perception d'une menace lors d'un changement organisationnel suscite des attitudes négatives au travail telles que le retrait du salarié (Fugate *et al.*, 2012).

4. Méthodologie de l'étude exploratoire

Dans l'objectif d'obtenir un portrait global du potentiel phénomène de saturation de changement organisationnel, une enquête exploratoire a été lancée en juin 2012 afin de représenter le territoire français. Au total, 1002 participants se sont portés volontaires au sein d'entreprises de 1000 salariés ou plus. Le questionnaire était disponible en ligne sous forme électronique et chacun des participants recevait un code d'usager afin de prévenir les possibilités de doublons. La moyenne du temps prit pour y répondre est de 12 minutes. L'échantillon est représentatif[119]: de la répartition géographique, de la répartition des sexes et des secteurs économiques[120]. En comparaison avec les données nationales, il appert que le groupe des 18-24 ans est quelque peu sous-représenté dans l'échantillon.

En guise d'introduction à l'enquête, des questions spécifiques sont posées en lien avec les observations d'Abrahamson(2004). En général, 96% des participants rapportent avoir fait l'expérience d'un changement organisationnel. On observe en moyenne 6,4 projets de changement vécu au cours des deux dernières années par individu, tandis que 80% des personnes interrogées ont affirmé avoir eu les ressources personnelles pour faire face au changement organisationnel.

Certaines questions de l'enquête sont posées dans le seul but d'observer empiriquement comment sont perçus les épisodes de changement multiples et consécutifs. Les réponses sont recueillies sur une échelle en cinq points allant de « je ne suis pas du tout d'accord » à « je suis totalement d'accord », avec un point neutre représenté par « je ne suis ni d'accord ni en désaccord ». Si on se base sur les observations d'Abrahamson(2004), les causes possibles de saturation se divisent en trois composants majeurs qui sont repris dans le

[119] D'après les données de l'Enquête Emploi 2010 de l'INSEE.
[120] Secteur des services : 68%, Industrie manufacturière : 28%, Bâtiments & travaux publics : 5%.

Tableau : changements répétés, étendus et désordonnés.

Tableau 2 : Perception des changements par les salariés français.

Changements répétés
- 65%[121] des répondants rapportent qu'ils sont partiellement ou totalement en accord avec le fait que le nombre de projets de changement organisationnel est élevé. o Ce nombre est trop élevé pour 60%[122] des répondants. - 66%[123] rapportent qu'ils sont partiellement ou totalement en accord avec le fait que la fréquence des changements organisationnels a augmenté au cours des deux années qui précèdent l'étude. o 73% affirment que cette fréquence se maintient à un rythme soutenu.
Changements étendus
- 49%[124] rapportent que la durée des projets s'est allongée au cours des deux années précédentes. o 74% affirment que cette durée est plus longue que prévue. - 63%[125] estiment que la complexité des projets s'est accrue.
Changements désordonnés
- 56%[126] rapportent que ces projets de gestion du changement se chevauchent. o Seulement 18%[127] d'entre eux estiment que la Direction Générale se préoccupe des effets des changements organisationnels multiples et redondants. - 57% pensent qu'ils sont gérés de manière désorganisée.

Enfin, 16%[128] des participants estiment que la Direction Générale se préoccupe des risques globaux de la saturation face au changement. Il apparaît clairement que la saturation face au changement organisationnel pourrait avoir une importance stratégique pour les managers et requiert ainsi un cadre conceptuel.

5. La saturation individuelle non-spécifique

La perspective individuelle non-spécifique de la saturation face au changement apparaît comme une question centrale dans l'enquête empirique. Initialement, 74% des participants affirment qu'ils se sentent occasionnellement stressés au travail. Seulement 40% des salariés rapportent qu'ils se sentent aptes à faire face au changement organisationnel.

La phase « d'alerte » décrite par Selye (1974) peut être affectée par le fait que 60% des sujets concernés rapportent que les projets de changement sont habituellement gérés dans un contexte d'urgence. De plus, 22% seulement considèrent que ces projets augmentent le bien-être des salariés. Il semblerait alors qu'il soit possible de prédire la signification menaçante d'une demande d'adaptation organisationnelle ou du moins le déclenchement de la phase d'alerte par une situation d'urgence. Concernant la phase de résistance, il semblerait que le niveau de ressources puisse être affecté par le fait que 87% des participants estiment que les projets sont menés par un personnel insuffisant et que 74% estiment que les ressources financières investies sont insuffisantes pour les mettre en pratique. En outre, 73% des répondants affirment que les projets sont plus longs que prévus et 73% estiment que le rythme imposé par les projets est soutenu. Cette observation pourrait impliquer l'existence d'une pression sur l'individu qui multiplierait les cycles d'alerte et de résistance sans jamais laisser de répit entre les deux. Enfin, 48% des participants affirment être personnellement stressés face à des demandes de changement organisationnel et 68% rapportent se sentir épuisés par l'accumulation des projets de

[121] 87% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».
[122] 87% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».
[123] 80% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».
[124] 80% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».
[125] 87% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».
[126] 84% incluant des réponses neutres, « ni d'accord, ni en désaccord ».
[127] « Totalement d'accord » : 4%, « assez d'accord » : 14%.
[128] « Totalement d'accord » : 3%, « assez d'accord » : 13%.

changement. Ces indicateurs amènent à penser que certains salariés sont déjà dans la phase d'épuisement.

6. La saturation individuelle conative

D'après notre enquête, la composante spécifique et conative de la saturation face au changement organisationnel donne lieu à des résultats intéressants. Nous observons que 54% des personnes interrogées admettent se montrer cyniques vis-à-vis du changement et 46% avouent résister spontanément à toute demande de changement. De plus, 63% d'entre elles affirment être préoccupées et seulement 22% estiment que les initiatives de changement proposées augmentent le bien-être des salariés. Il y a donc des raisons de penser que les états émotionnels résultant des deux évaluations transactionnelles proposées par Lazarus(1999) sont négatifs et qu'ils peuvent traduire une saturation face au changement organisationnel. La combinaison de ces résultats impliquerait l'adoption de stratégies amotivées ou défensives face aux demandes de changement. Ces résultats sont aussi corroborés par le fait que 61% des salariés affirment se sentir incapables de s'adapter au changement organisationnel. Parallèlement, 28% d'entre eux rapportent qu'ils ne ressentent parfois rien du tout devant un épisode de changement spécifique. Deux raisons pourraient expliquer cette dernière observation : (1) l'initiative de changement spécifique ne leur semble pas être une demande d'adaptation ; (2) cette insensibilité est un mécanisme de défense face à des demandes intensives et déstabilisantes. Dans les deux cas, les managers devraient se sentir préoccupés.

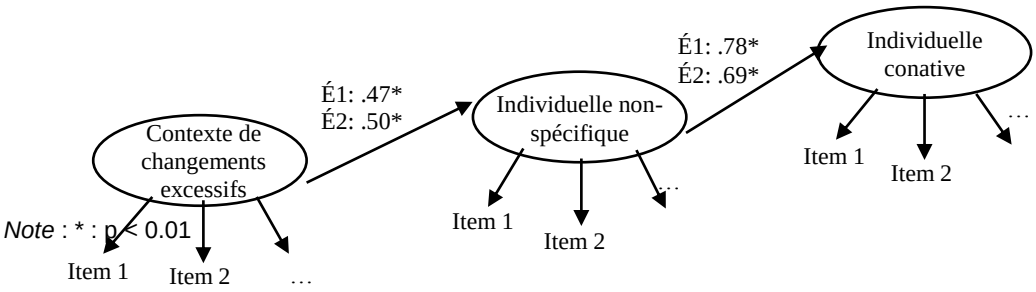
7. Un modèle systémique de la saturation de changement

Afin de mesurer et tester le modèle systémique proposé, l'échantillon a été scindé en deux de façon aléatoire. Deux échantillon de 501 participants sont dont observés ci-après.
Trois construits quantitatifs ont été testés afin de proposer un test exploratoire du modèle systémique proposé. Les échelles de réponse sont de type Likert en cinq points allant de «totalement en désaccord» à «totalement en accord». Premièrement, six questions composent la perception du contexte de changement excessif (α= ,90 ; ,91). Par exemple, «Il y a trop de changements». Deuxièmement, cinq questions composent la dimension individuelle non-spécifique de la saturation (α= ,73 ; 72). Par exemple, «À l'annonce d'un changement vous voyez surtout la charge de travail supplémentaire». Troisièmement, quatre questions composent la dimension individuelle conative de la saturation (α= ,74 ; 67). Par exemple, «Vous êtes devenu cynique face aux changements».
La proposition empirique exploratoire implique deux objectifs principaux. En premier lieu, une analyse factorielle confirmatoire portant sur les trois construits à l'étude est proposée pour les deux échantillons. En deuxième lieu, un test de modélisation en équations structurales est opéré pour chacun des échantillons. Cet article propose que la perception du contexte de changement excessif soit en relation avec la dimension individuelle non-spécifique de la saturation et non avec la dimension individuelle conative. Tandis que cette dernière sera plutôt en lien direct avec la dimension individuelle non-spécifique offrant ainsi un argument préliminaire à la perspective systémique du modèle.

8. Résultats

L'analyse factorielle confirmatoire présente des résultats satisfaisants relativement au indicateurs *Goodness-of-fit* pour les deux échantillons de l'étude, respectivement (Carmines & McIver, 1981; Hu & Bentler, 1999; MacCallum, Browne & Sugawara, 1996): chi-carré normé (χ^2/df) = 3.69; 3.28, PGFI = 0.67, 0.67, CFI = 0.92, 0.93,GFI= 0.92, 0.93,RMR = 0.05, 0.05, RMSEA = 0.07, 0.07. Les construits élaborés, quoique confirmé à l'aide d'échantillons relativement larges facilitant ainsi certains seuil de signification, appert valides et interprétables.
Le test de modélisation en équations structurales est présenté à la figure 1. Les items sous chacune des trois variables latentes ont été conservés plutôt que de réduire les trois dimensions à leurs moyennes respectives. Deux itérations ont été nécessaires afin de ne conserver que les liens estimés significatifs. Seul l'estimé entre la perception du contexte de changement excessif et la dimension individuelle conative n'a pas été trouvé significatif apportant ainsi un élément de confirmation dans le sens de la proposition systémique du modèle. Les indicateurs de *Goodness-of-fit* sont satisfaisants et très similaires au test précédent étant donné la nature comparable de l'intervention.

Figure 1 : Modélisation en équations structurales de la perception de saturation de changement



10. Discussion

La saturation face au changement organisationnel semble particulièrement pertinente pour les études sur la gestion du changement. Oreg *et al.*(2011) argumentent en faveur de l'intégration d'une combinaison de perspectives comportementales, cognitives et affectives sur les réactions au changement. Notre étude fait sienne cette proposition en insistant sur la réaction affective à des épisodes de changement répétés, étendus et désordonnés. En même temps, elle intègre les implications systémiques et psychologiques sur les réactions comportementales et cognitives des individus et des groupes. Nous proposons ici une étude de la saturation en tant qu'un indice psychologique mesurable, au lieu de nous contenter d'interroger les dimensions de répétition, d'extension et de désordre des processus de gestion du changement. Cette mesure devrait prendre en compte l'influence des sous-systèmes environnementaux sur les postulats centraux de l'organisation et l'impact de l'intensité du déséquilibre entre ces postulats centraux sur les niveaux de saturation individuels.

Morin et Aubé (2007) ainsi que Van Dierendonck *et al.* (2004) ont examiné les effets d'un stress non résolu. Les conséquences non-spécifiques sont les suivantes :

baisse de la performance de l'organisation et de la motivation au travail, et accroissement du *turnover*, de l'absentéisme et des situations conflictuelles. Plus précisément, parmi les conséquences individuelles et non-spécifiques, on voit apparaître des signes d'évitement, d'inhibition de l'action, de sensibilité exacerbée à la critique, de cynisme, de pessimisme, de détachement, d'isolement et de conformisme. La saturation face au changement organisationnel (au niveau non-spécifique) est donc susceptible d'engendrer des attitudes négatives vis-à-vis de l'organisation et du changement lui-même. Lazarus(1966, 1993, 1999) insiste par ailleurs sur l'importance de la dimension affective dans le mécanisme d'adaptation au stress. Une approche individuelle spécifique voire affective devrait ainsi être considérée.

Après la première évaluation cognitive, la signification de la demande de changement organisationnel prendrais donc le pas sur la situation présente. Les études sur la gestion du changement concernant plus particulièrement la légitimation, la communication et la motivation sont des exemples qui tentent d'influer sur l'évaluation primaire. Le stress étant présent dans tous les cas, il semble nécessaire de donner un sens motivationnel à la tentative de tirer du changement les bénéfices attendus. En relation avec la section précédente sur la saturation non-spécifique, il serait important d'infléchir cette évaluation dans un sens positif afin de parvenir à un processus de changement efficace qui éviterait d'épuiser les *ressources* individuelles tout en visant à diminuer la pression.

Les travaux sur l'autonomisation, le coaching, la formation et le *leadership* du changement sont autant d'exemples d'interventions couvrant la seconde évaluation cognitive. Le stress semble particulièrement fréquent dans la gestion du changement. La réaction émotionnelle est accompagnée par la réponse neurophysiologique, ce pourquoi la recherche de sens est inhérente à la demande et va de pair avec l'activation d'un schéma conatif conçu pour résoudre le problème. Les résultats possibles de cette seconde évaluation couvrent un vaste éventail qui peut aller de l'absence totale de motivation à la motivation intrinsèque (Ryan & Deci, 2000).

Les managers devraient effectivement éviter la mise en place de changements excessifs(Falkenberg *et al.*, 2005). Un changement excessif est« défini comme une situation dans laquelle une organisation soit poursuit plusieurs changements en même temps, soit introduit de nouveaux changements alors que le changement précédent n'est pas encore achevé » (Klarner *et al.*, 2011, p. 338). À cet égard, Stensaker *et al.*(2002) ont insisté sur le fait qu'un changement excessif mène au stress, à la frustration et à l'insatisfaction au travail. Les mécanismes d'adaptation prennent alors la forme du sabotage, du changement d'entreprise et d'une performance réduite. Même en l'absence de simultanéité, il a été montré que les changements fréquents provoquent de la fatigue et augmentent l'anxiété chez les salariés en raison de l'incertitude ambiante qui prévaut dans un tel contexte (Glick *et al.*, 1995; Rafferty & Griffin, 2006).

11. Limites

Notre recherche présente quelques points d'amélioration. La première limite de notre travail concerne l'échantillon de notre étude empirique. En effet, celui-ci n'inclut pas

de population travaillant dans les petites et moyennes entreprises. Ainsi, nos résultats ne sont pas généralisables à tous les contextes organisationnels. Néanmoins, il demeure représentatif de la population active française sur de nombreux autres critères d'importance (répartition géographique, tranches d'âge, genre et secteurs économiques). Nous pouvons ainsi considérer que l'échantillon retenu est justifié.
Il est également envisageable que les réponses souffrent du biais de méthode commune (Podsakoff *et al.*, 2003) ou de désirabilité sociale. Plus généralement, l'analyse faite ici repose sur les perceptions des répondants, ceci afin de répondre à l'objectif d'introduction à l'effet que la saturation de changement est un phénomène ancrée dans les perceptions des employés et non dans l'officialisation des projets de transformation. Le test empirique du modèle proposé est exploratoire. Il importe maintenant de poursuivre les études afin d'ajouter d'autre facteurs prédicitifs ou critériés ainsi que des analyses multi-niveaux afin de capter l'influence des différents sous-systèmes en jeu. Oreg *et al.*(2011) proposent un modèle couvrant l'étude des réactions au changement organisationnel. Ses dimensions sont les suivantes : réactions préalables au changement et antécédents de celui-ci, réactions explicites au changement, conséquences postérieures au changement. La saturation face au changement organisationnel serait propre à chaque dimension. Une étude du concept comme une mesure à trois niveaux de la réaction au changement s'avère nécessaire. De plus, avec le temps, les effets de ces réactions de saturation aideront à comprendre les difficultés qui suivent le changement, ainsi que son importance en qualité d'antécédent pour le prochain épisode de changement. En d'autres termes et en soulignant l'aspect affectif de la saturation face au changement, dans quelle mesure les mécanismes de défense des groupes et des individus à un projet affecteraient-ils son adéquation et la capacité de l'organisation à gérer les épisodes futurs ?

12. Conclusion

La saturation face au changement organisationnel élargit la perspective des managers en matière de planification stratégique des initiatives de gestion du changement. Dans la définition d'une stratégie de changement, nous proposons de mettre l'accent sur un diagnostic quantitatif et qualitatif en temps réel du seuil de saturation.

À cette fin, dans une perspective quantitative, des mesures de l'anxiété et des préoccupations suscitées par le changement(K. I. Miller & Monge, 1985; V. D. Miller *et al.*, 1994; Paterson & Cary, 2002), du stress, de la fatigue et des stratégies d'adaptation (Amiot *et al.*, 2006; Ashford, 1988; J. L. Pierce & Dunham, 1992), et même de la surcharge de travail et de l'ambiguïté de la communication(Cartwright & Cooper, 1993) pourraient contribuer à l'élaboration d'une échelle de saturation individuelle.

Dans une perspective qualitative, la présente étude basée sur l'enquête exploratoire souligne l'importance croissante d'élaborer des méthodes participatives dans la planification stratégique de la gestion du changement. Des activités de légitimation préalables au changement, ainsi que la réalisation du changement et son évaluation a posteriori, devraient impliquer les salariés dans les nouveaux processus stratégiques de gestion du changement (Beer *et al.*, 1990). Globalement, la perception menaçante des *demandes* de changement, la planification des effets

affectifs spécifiques aux stress non-spécifiques et les tensions qui s'exercent sur les postulats centraux du groupe pourraient bénéficier d'une planification et d'un suivi participatif.

Les effets du phénomène de saturation de changement sont relativement récents dans la documentation académique. Les entreprises voient un essor des stratégies de développement durable et responsable, la gestion des changements ne doit pas être une sphère évitée en ce sens. La saturation du capital humain est considérée ici comme étant un facteur au centre des intérêts de toute autres formulations de stratégies responsables. Un capital humain sous faible niveau de saturation se verra plus apte à mettre en œuvre ces nouvelles stratégies tout autant que son étude favorisera l'émergence de méthode de conduite des changements durables.

Bibliographie

ABRAHAMSON, E. (2004). Avoiding Repetitive Change Syndrome. *MIT Sloan Management Review*, *2*(45).

AMIOT, C. E., TERRY, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, *32*(4), 552–574.

ASHFORD, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *24*(1), 19–36.

AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I., & VAS, A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris: Dunod.

BARNETT, W. P., & Freeman, J. (2001). Too much of a good thing? Product proliferation and organizational failure. *Organization Science*, *12*(5), 539–558.

BEER, M., EISENSTAT, R. A., & SPECTOR, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, *6*(67), 158‑166.

BERCOVITZ, J., & FELDMAN, M. (2008). Academic entrepreneurs: Organizational change at the individual level. *Organization Science*, *19*(1), 69–89.

BOLMAN, L. G., & Deal, T. E. (1984). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. USA: Jossey-Bass.

BORDIA, P., HUNT, E., PAULSEN, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(3), 345–365.

CANNON, W. B. (1915). *Bodily changes in pain, hunger, fera and rage*. New York: Appleton Century Crofts.

CANNON, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. USA: W.W. Norton and Company, Inc.

CARTWRIGHT, S., & COOPER, C. L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, *46*(3), 327–347.

EMMONS, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(5), 1058‑1068.

FALKENBERG, J., STENSAKER, I. G., MEYER, C. B., & HAUENG, A. C. (2005). When change becomes excessive. *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 15, p. 31–62). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.

GIRAUD, L., AUTISSIER, D., JOHNSON, K. J., &MOUTOT, J.-M. (2013). L'évolution des attitudes et des comportements des salariés envers le changement tout au long des Etapes de mise en œuvre du changement. *Question(s) de management*, (3), 37‑54.

GLICK, W. G., HUBER, G. P., MILLER, C. C., HAROLD, D., & SUTCLIFFE, K. M. (1995). Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change* (p. 126‑154). Tousand Oaks, CA: Sage.

HANNAN, M. T., & FREEMAN, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, *49*, 149–164.

HENDERSON, L. J. (1970). *On the social system*. Chicago: University of Chicago Press.

KIEFER, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, *4*(1), 39–61.

KLARNER, P., By, R. T., & DIEFENBACH, T. (2011). Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, *27*(3), 332‑340.

LAZARUS, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.

LAZARUS, R. S. (1968). *Patterns of adjustment and human effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

LAZARUS, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, *44*(1), 1‑22.

LAZARUS, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis.* New York: Springer.

LAZARUS, R. S., & FOLKMAN, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.

LIU, Y., & PERREWÉ, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, *15*(4), 263–280.

MILLER, K. I., & MONGE, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, *11*(3), 365–386.

MILLER, P., & SKIDMORE, P. (2004). *Disorganization: Why future organizations must « loosen up »*. London: Demos.

MORIN, E. M., & AUBE, C. (2007). *Psychologie et Management*. Montréal: Chenelière Education.

OREG, S., VAKOLA, M., & ARMENAKIS, A. A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change - A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(4), 461–524.

PATERSON, J. M., & CARY, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, *26*(1), 83–103.

PAULSEN, N., CALLAN, V. J., GRICE, T. A., ROONEY, D., GALLOIS, C., JONES, E., JIMMIESON, N. L., et al. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, *58*(4), 463–496.

PIERCE, J. L., & DUNHAM, R. B. (1992). The 12-hour work day: A 48-hour, eight-day week. *Academy of Management Journal*, *35*(5), 1086–1098.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., Lee, J. Y., & PODSAKOFF, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879‑903.
PRIGOGINE, I., & STENGERS, I. (1979). *La Nouvelle Alliance*. Paris: Gallimard.
Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1154.
RONDEAU, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion*, *24*, 148–157.
RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68.
SELYE, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, *138*, 32.
SELYE, H. (1971). *Hormones and resistance*. New York: Springer-Verlag.
SELYE, H. (1974). *Stress Without Distress*. Philadelphia: J. B. Lippincott Co.
SHIN, J., TAYLOR, M. S., & SEO, M.-G. (2012). Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, *55*(3), 727‑748.
STENSAKER, I. G., FALKENBERG, J., MEYER, C. B., & HAUENG, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, *31*(3), 296.
STENSAKER, I. G., & MEYER, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, *41*(1), 106‑124.
VAN DE VEN, A. H., & SUN, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, *25*(3), 58‑74.
VAN DIERENDONCK, D., HAYNES, C., BORRILL, C., & STRIDE, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*(2), 165.
VON BERTALANFFY, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
WEBB, D., & PETTIGREW, A. (1999). The temporal development of strategy: Patterns in the UK insurance industry. *Organization Science*, *10*(5), 601–621.

LE PRINCE CHARMANT ET LA BELLE AU BOIS DORMANT : L'AUDIT D'UNE RESPONSABILITE SOCIETALE AUGMENTEE PEUT-IL REANIMER LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ?

Michel JONQUIERES
Conseil-expert en management général
Vice-président de l'IAS
Secrétaire de l'Académie de l'Ethique
michel.jonquieres@orange.fr

Introduction

Le succès des démarches de responsabilité sociétale au sein des organisations, succès sous-tendu par une norme atypique, en l'occurrence la norme ISO 26000:2010 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, met en exergue une dimension entrepreneuriale nouvelle.

La responsabilité sociétale a été qualifiée de mot à la mode, tout comme d'autres démarches (management environnemental, hygiène & sécurité, ...), mais désormais elle a obtenu ses lettres de noblesse et ses indicateurs figurent, aux côtés des données financières, dans les rapports annuels publiés (soit la contrainte règlementaire ou volontairement) par de nombreuses sociétés.

Les différentes composantes de la responsabilité sociétale (cf. chapitre 1) ont considérablement permis l'ouverture, voire la consolidation, du champ des « attributions » de la fonction ressources humaines. Des domaines tels que la santé et la sécurité au travail, l'anti-corruption, la vérification et le reporting des données extra-financières, ... sont désormais plus que jamais en quête de points d'ancrage. + Projet de directive

La lecture de la norme ISO 26000:2010 et la mise en œuvre d'audits de la responsabilité sociétale (cf. chapitre 2) mettent en exergue un ensemble de liens entre la responsabilité sociétale et la fonction ressources humaines (cf. chapitre 3), ensemble qu'il convient, bien évidemment, de piloter et de maîtriser.

Il est indispensable que la fonction ressources humaines s'approprie ces éléments (cf. chapitre 4). Si ce n'est pas le cas, elle verra ses attributions se limiter à la seule gestion de ressources humaines, laissant ainsi de côté une mine de gisements de progrès tout à fait aptes à dynamiser la fonction ressources humaines.

1. La responsabilité sociétale

1.1 - Etre responsable ?

Le dictionnaire Larousse 2013 définit la responsabilité comme l' « *obligation de répondre de ses actions, de celles d'une autre personne ou d'une chose confiée* ».

Etre responsable, c'est :
- être redevable de ...,
- être comptable de ...,
- être questionnable sur ...

La redevabilité (accountability en anglais, rendre compte en français), est une notion importante car elle est à la base des reportings périodiquement publiés par de nombreuses organisations.
Elle est définie au paragraphe 2.1 de la norme ISO 26000:2010 comme un **«** *état consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes* **».**

1.2 - Etre sociétalement responsable ?
L'ajout du qualificatif de sociétal au terme responsabilité est relativement récent (début des années1990).

Le paragraphe 2.18 de la norme ISO 26000:2010 définit la responsabilité sociétale comme 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,*** *y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des* ***parties prenantes,*** *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les* ***normes internationales de comportement,*** *est intégré dans l'ensemble de l'****organisation*** *et mis en œuvre dans ses relations* »
Rappelons que le Livre Vert de l'Union Européenne interprète, de son côté, la responsabilité sociétale comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnel, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines, ...) et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement* ».

L'écart entre les deux approches n'est pas mince : d'un côté on parle de préoccupations, de l'autre d'impacts des décisions et activités !
De même, alors que la norme évoque le respect des lois en vigueur et la cohérence avec les normes internationales de comportement, le Livre Vert s'en tient à la satisfaction des obligations juridiques applicables.

Ce virage associé à l'introduction d'une dimension extra financière, entamé dès 2001, est par ailleurs confirmé par les stratégies d'un grand nombre d'organisations (entreprises mais aussi associations, fédérations, ...) qui n'hésitent pas à se lancer dans la mise en place de démarches de responsabilité sociétale et à communiquer (« trop copieusement » quelquefois) sur ces mêmes démarches.
Une récente déclaration du PDG de l'Oréal illustre bien cette nouvelle stratégie, à savoir : « *les entreprises ne peuvent plus avoir comme unique but de gagner de l'argent. Elles sont des acteurs à part entière de la vie de la société et leur rôle est appelé à se développer* »[129].

[129] - Jean-Paul Agon, PDG de l'Oréal, octobre 2013

2. L'audit de la responsabilité sociétale

2.1 - Utopie ou réalité ?

Le challenge est très important, selon la norme ISO 26000:2010, la responsabilité sociétale se construit sur la base de 7 questions centrales et de 36 domaines d'actions associés aux questions centrales (cf. tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1
Les 7 questions centrales (et leurs chapitres de rattachement) et les 36 domaines d'actions associés

§ 6.2	**Gouvernance de l'organisation**
	Domaines d'action associés : – Principes, vision et valeurs – Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la responsabilité sociétale – Relations avec les parties prenantes – Déploiement de la responsabilité sociétale – Surveillance des performances – Amélioration de l'organisation – Responsabilité de rendre compte – Respect des lois
§ 6.3	**Droits de l'Homme**
	Domaines d'action associés : – Devoir de vigilance – Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme – Prévention de la complicité – Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme – Discrimination et groupes vulnérables – Droits civils et politiques – Droits économiques, sociaux et culturels – Principes fondamentaux et droits au travail
§ 6.4	**Relations et conditions de travail**
	Domaines d'action associés : – Emploi et relations employeur – employés – Conditions de travail et protection sociale – Dialogue social – Santé et sécurité au travail – Développement du capital humain
§ 6.5	**Environnement**
	Domaines d'action associés : – Prévention de la pollution – Utilisation durable des ressources – Atténuation des changements climatiques et adaptation – Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
§ 6.6	**Loyauté des pratiques**
	Domaines d'action associés : – Lutte contre la corruption – Engagement politique responsable – Concurrence loyale

	– Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur – Respect des droits de propriété
§ 6.7	**Questions relatives aux consommateurs**
	Domaines d'action associés : – Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats – Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs – Consommation durable – Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et des litiges pour les consommateurs – Protection des données et de la vie privée des consommateurs – Accès aux services essentiels – Education et sensibilisation
§ 6.8	**Communauté et développement local**
	Domaines d'action associés : – Implication auprès des communautés – Education et culture – Création d'emplois et développement des compétences – Développement des technologies et accès à la technologie – Création de richesses et revenus – Santé – Investissement dans la société

Une question impertinente devrait nous brûler les lèvres : est-il pensable d'auditer sérieusement la responsabilité sociétale d'une organisation ?
Il est bien évidemment impossible de mener à bien l'audit de la responsabilité sociétale d'une organisation telle que la présente la norme ISO 26000:2010 et ses 147 pages !
En revanche, il est tout à fait réaliste d'envisager l'audit de la responsabilité sociétale d'une organisation, à la condition sine qua non de bien définir ce que comprend la notion de responsabilité sociétale au sein de cette structure, son contenu, son champ d'application, ...

2.2 - Audit de la responsabilité sociétale : quel contenu ?
Il est nécessaire, à ce stade, de rappeler que la norme ISO 26000:2010 est une norme de recommandations et non une norme d'exigences, c'est pourquoi elle ne peut pas faire l'objet d'une certification. Mais hélas, les sirènes du mercantilisme ont vite fait de voir dans cette norme internationale un gisement de profit. C'est ainsi que de nombreux référentiels, certains habilement pourvus du qualificatif 26000 ont vu le jour.

C'est le cas pour :
- des normes nationales telles que la DS 49001 proposée par le Danemark, la norme autrichienne ONR 192500, ...
- des référentiels privés tels que ceux proposés par Afnor Certification (AFAQ 26000), Bureau Véritas Certification (CAP 26000), ...
- des labels tels que LUCIE (proposé par Vigéo et Afnor), la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), ...
- ...

Cependant l'ISO affirme haut et fort que la norme ISO 26000 est et reste non certifiable : mais jusqu'à quand ?

Que faut-il faire alors pour auditer la responsabilité sociétale ?

Il ne s'agit bien évidemment pas de transformer les recommandations associées aux 36 domaines d'actions (soit probablement plusieurs centaines d'items) en exigences et de démontrer que l'on y répond : c'est à mon avis chose totalement impossible.

Par contre, il s'agit de « faire son marché » parmi les attentes et les actions associées aux 36 domaines d'actions de la norme ISO 26000:2010, de justifier ses choix et d'établir, mettre en œuvre et maintenir un véritable système de management de la responsabilité sociétale au sein de son organisation, système de management de la responsabilité sociétale qui repose sur un véritable référentiel.

Cet authentique système de management de la responsabilité sociétale (structuré suivant la logique PDCA[130] chère à M. Deming) s'appuiera sur une politique de responsabilité sociétale exprimant des principes, des valeurs et des « visions ». Cette déclaration d'intention devrait par ailleurs permettre de mettre en œuvre des objectifs d'amélioration continue des pratiques concrètes de la responsabilité sociétale au sein de l'organisation.

Cette démarche devra sous-tendre un ensemble d'indicateurs (de fonctionnement et de performance) qu'il conviendra de suivre soigneusement et qui auront tout naturellement leur place au sein de reportings périodiques et au sein du rapport annuel.

Il sera alors aisé, dans ce cadre précis, de s'assurer, au travers d'audits digne de ce nom, que ce système de management de la responsabilité sociétale est correctement déployé et qu'il est efficace.

3. La responsabilité sociétale et la fonction ressources humaines

3.1 - La fonction ressources humaines, une fonction au contenu flou / variable / indéterminé

De nos jours, le cœur de métier » de la fonction ressources humaines reste très souvent essentiellement centré sur la GRH (gestion des ressources humaines), mais il n'existe pas de standard universellement partagé quand aux différentes missions que doit comporter une fonction ressources humaines.

Certaines organisations ont dépassé le cadre strict de la GRH et ont confié à au service, à la direction des ressources humaines les différentes problématiques liées à la santé et à la sécurité au travail, voire d'autres attributions.

De son côté, la norme ISO 26000:2010 propose un panel de domaines tels que le développement durable, la corruption et la fraude, l'ouverture vers l'extérieur (relations avec le milieu local, les associations, ...).

[130] - PDCA comme Plan Do, Check et Act (je prévois, je fais, je vérifie et je m'améliore)

La question à se poser est : mais quelle est la(les) fonction(s) la(les) plus appropriée(s) pour prendre en charge ces « nouveaux » domaines » ?

Sans nul doute, la fonction ressources humaines est la fonction la mieux placée pour assumer cette prise en charge.

3.2 - La fonction ressources humaines : une fonction sociétalement responsable ?
La question paraît incongrue car une simple lecture du sommaire de la norme ISO 26000:2010 met en exergue les fonctions fondamentales de tout service/département ressources humaines « normalement constitué, à savoir : égalité hommes/femmes, emploi et relations employeur / employé, conditions de travail et protection sociale, dialogue social, développement du capital humain, ...

Une lecture plus précise fait ressortir des termes tels que : personnes vulnérables, handicap, négociation collective, travail forcé, égalité des chances, non-discrimination, rémunération, recrutement, stabilité de l'emploi, licenciement, contrat de travail, promotion, ...

Le rôle de la fonction ressources humaines au sein d'une démarche de responsabilité sociétale apparaît donc comme incontournable (cf. paragraphe suivant).

3.3. Le rôle d'une fonction ressources humaines dans une démarche de responsabilité sociétale
En utilisant, dans une grille de lecture la liste des mots clés ci-après (cf. tableau 2), il est aisé d'identifier un ensemble de thèmes / actions, dans lesquels le rôle de toute fonction ressources humaines est fondamental.

Tableau 2
Liste des mots clés utilises pour une grille de lecture orientée fonction ressources humaines de la norme ISO 26000:2010

- Recrutement/embauche
- Formation
- Emploi
- Compétences
- Rémunérations
- Climat social
- Conditions de travail
- Culture d'entreprise
- Ressources Humaines
- Diversité
- Egalité
- Discrimination

A titre d'exemple, utilisons le terme « rémunération ».

Une lecture dirigée de la norme ISO 26000:2010 identifie 5 liens majeurs entre la rémunération et une démarche de responsabilité sociétale, à savoir :

« *Il convient que les organisations passent en revue leurs décisions et activités afin d'éliminer tout biais induit par le genre et de promouvoir l'égalité entre hommes et femmes. Les différents champs sont les suivants:*
- …
- la rémunération égale des hommes et des femmes salariés pour un travail de valeur égale (encadré 2)
Bien que ces droits soient prévus par la législation dans de nombreuses juridictions, il convient que l'organisation s'assure de manière indépendante qu'elle aborde les questions suivantes :
- égalité des chances et non-discrimination : *Il convient que l'organisation confirme que ses politiques de recrutement sont exemptes de discrimination fondée sur la race, la couleur, le genre, la religion, la nationalité ou l'ascendance nationale, l'origine sociale, l'opinion politique, l'âge ou l'invalidité. Parmi les motifs illégitimes émergeants, on peut également citer le statut marital ou familial, les relations personnelles et l'état de santé tel que l'infection par le VIH ou la séropositivité. Ces dispositions s'accordent avec le principe général selon lequel il convient que les pratiques et les politiques d'embauche, les rémunérations, les conditions d'emploi, l'accès à la formation et l'avancement, ainsi que la cessation de la relation de travail reposent uniquement sur les exigences relatives au travail. Il convient que les organisations prennent également des mesures pour prévenir tout harcèlement sur le lieu de travail (§ 6.3.10.2*) »

« Les relations et conditions de travail couvrent le recrutement et la promotion de travailleurs, les procédures disciplinaires et celles destinées à mettre fin aux atteintes aux droits, le transfert et les délocalisations de travailleurs, la cessation d'emploi, la formation et le développement des compétences, la santé, la sécurité et l'hygiène au travail ainsi que toute politique ou pratique affectant les conditions de travail, notamment le temps de travail et la rémunération (§ 6.4.1.1) »

« *Il convient que l'organisation assure des salaires et autres formes de rémunération conformes à la législation, à la réglementation ou aux conventions collectives au niveau national (§ 6.4.4.2)* ».

« *Il convient que l'organisation assure l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale (§ 6.4.4.2)* »

« *Pour prévenir la corruption, il convient qu'une organisation confirme que la rémunération de ses employés et représentants est appropriée et est uniquement destinée à des prestations de services légitimes (§ 6.6.3.2)* ».

La mise en œuvre de cette méthode sur la base de la liste de lecture figurant dans le tableau 2 ci-dessus confirme la place d'un service / département ressources humaines dans toute démarche de responsabilité sociétale.

4. L'audit de la responsabilité sociétale au service du renouveau de la fonction ressources humaines ?

4.1 - Les contributions d'un audit de la responsabilité sociétale au renouveau de la fonction ressources humaines

Un rapide état des lieux en matière de responsabilité sociétale au sein d'un organisme selon les 7 questions centrales et les 36 domaines d'action de la norme

ISO 26000:2010 fait ressortir la nécessité de prendre en considération de nouveaux éléments.

Ces nouveaux éléments sont d'autant d'axes d'évolution de la fonction ressources humaines.

Oui mais quels sont-ils ?

Ici également, une lecture précise de la norme ISO 26000:2010 permet de faire ressortir les domaines et thèmes suivants :

- complicité,
- fraude,
- harcèlement,
- corruption,
- risque pour les Droits de l'Homme,
- risque social,
- devoir de vigilance,
- éthique,
- sûreté,
- ...

Ces domaines, souvent inexplorés au sein des organisations, sont de véritables opportunités d'ouverture et de progrès d'une fonction ressources humaines trop tournée sur elle-même.

En complément de cette approche, la mise en œuvre (règlementaire ou volontaire) d'opérations / missions de vérifications de données extra-financières est à traiter comme un instrument de reconnaissance du volet social. Ces données extra-financières sont généralement l'apanage de la fonction ressources humaines (qui est le « fournisseur exclusif ») mais leur vérification est désormais confiée au monde du chiffre (experts comptables, commissaires aux comptes, ...).

4.2 - L'apport de l'émergence de la normalisation internationale en matière de ressources humaines est-il de nature à entretenir cette dynamique ?

Sous une forte impulsion américaine, l'ISO a mis en place, il y a 2 ans, un comité technique entièrement dédié à l'élaboration de normes internationales dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Il s'agit du TC 260 (TC comme technical committee) dont simultanément la présidence et le secrétariat sont tenus par des experts américains !

A ces jours les travaux de ce comité concernent :

- un projet de norme internationale de terminologie dans le domaine des ressources humaines (véritable compendium de plus de 800 mots),
- un projet de norme internationale relative à la gouvernance,
- un projet de norme internationale sur le coût du recrutement,
- un projet de norme internationale sur l'employabilité durable,
- ...

Si le début des travaux normatifs fut assez laborieux, désormais l'omniprésence américaine s'exprime (cf. l'élaboration de la norme internationale TS 18588 dédiée au coût du recrutement sur la base d'une norme américaine existante (ANSI SHRM 6001:2012 – Cost per hire / coût du recrutement).

D'autres sujets vont à court, moyen et long terme faire leur apparition.

Il est à noter qu'une liste de sujets « potentiels » a été établie. Elle comporte les sujets suivants dont le titre a été volontairement laissé en langue américaine (souvent faute de termes équivalents en « bon français ») :

- organization design and development
- talent management
- learning management
- compensation management
- global mobility
- employee data maintenance
- employee relations/human resources business partner
- health benefits management
- retirement management
- diversity and inclusion practices
- time and attendance practices
- payroll
- human resources delivery
- human resources information technology practices
- legislative compliance
- recruitment
- strategic workforce planning
- human resources reporting and analytics practices
- leave and absence management
- human resources communication practices
- occupational safety and health practices
- grouping of practices by employee life cycle
- ...

Ils emprunteront tous la même « voie royale » : utiliser comme base, comme fondement, un texte à caractère normatif américain existant !

Dans le même registre, il est important de s'intéresser à deux autres chantiers d'élaboration de normes internationales.

Le premier a trait a une norme relative à la « **compliance** ».

Ces travaux sont réalisés dans le cadre du Programming Committee PC 271, en charge des « programmes de compliance pour la conformité aux règles de déontologie, de bonnes pratiques et de respect de la réglementation ».

L'usage des guillemets pour le terme « compliance » a une explication !

Les rédacteurs originaux australiens de ce projet, (rappelons ici que c'est suite à l'initiative de l'ACI (Australian Compliance Institute) et sur la base de la norme

australienne AS/NZ 3806 – 2006 que l'ISO a décidé la mise en œuvre de l'élaboration de cette norme au sein du PC 271 (Programming Committee)), utilisent les 2 termes de « compliance » et de « conformity ».

Cette dualité fait l'objet de 2 définitions distinctes :

- la **conformité** représente « *la satisfaction à une exigence relative à un système de management* »,

- la **compliance** est « *le respect de toutes les obligations de compliance d'une organisation* », une obligation de compliance étant définie comme « *une exigence à laquelle une organisation doit ou a choisi de se conformer* ».

Ces deux termes entraînent de fait des **non-conformités** (« *non-satisfaction d'une exigence relative à un système de management* » et des **non-compliances** (« *non-respect d'une obligation de compliance »*). `

Côté français les membres de la commission de normalisation, pour l'instant (d'ou les guillemets), ont choisi de conserver le terme de compliance (en français donc).

Il est à signaler que le mot de compliance existe effectivement dans le dictionnaire Larousse, mais pour un usage essentiellement médical ! (compliance pulmonaire : « élasticité des poumons »).

Un point est à noter dans cette norme : le concept de normes organisationnelles et sectorielles, à rapprocher des N.I.C. (normes de comportement individuel) chères à la norme ISO 26000 : 2010.

Rappelons que cette norme, conçue selon la logique PDCA, est une norme contenant des lignes directrices, et, qu'à ce titre, elle n'est pas certifiable.

La progression rédactionnelle de ce document est plus que rapide : le projet de norme internationale **ISO 19600** « Compliance management systems - Guidelines » (traduit en français par « Systèmes de management de la conformité – Lignes directrices ») est actuellement soumis pour vote aux pays membres de l'ISO pour passage au stade **DIS** (comme draft international standard) en mars 2014.

Cette norme devrait être publiée courant 2015.

Le second traite des **systèmes de management de l'anti-corruption**
Le projet de norme ISO « Anti-bribery management system – Requirements » soit « Systèmes de management anti-corruption – Exigences » (titre encore provisoire) a désormais un numéro : ce sera la norme **ISO 37001**. Pour l'instant ce projet de norme est de type B : ce sont donc des recommandations.

Rappelons que cette norme s'appuie sur la norme britannique BS 10500:2011 ABMS - (Specification for an Anti Bribery Management System), norme développée dans le sillage de la loi UK Bribery Act 2011 (entrée en vigueur le 1° juillet 2011)
Plusieurs pays souhaitent que cette norme devienne une norme d'exigences afin qu'elle puisse supporter une certification de conformité par tierce partie : affaire à suivre.

A ce jour, un premier texte circule auprès des experts ; il s'agit du WD1 (premier texte du norme britannique BS 10500:2011 ABMS - (Specification for an Anti Bribery Management System), working draft) qui sera examiné à Madrid fin mars 2014.

L'élaboration de normes internationales, dont la majeure partie des travaux se déroulent en anglais pose met généralement en évidence la difficulté de traduire les mots et les concepts.

En ce qui concerne le projet de norme intitulé « Specification for an Anti Bribery Management System », le terme de bribery, traduit par corruption, n'est pas en phase avec la vision britannique contenue dans la norme BS 10500:2012, vision qui exclut de son périmètre à la fois la fraude, le blanchiment d'argent, voire les conflits d'intérêt, ... , (sans oublier que la traduction française du mot anglais « bribe » est « pot de vin »).

La prochaine réunion internationale est prévue dans le courant du 1° trimestre 2014.

La date prévisionnelle de publication de cette norme est, pour l'instant, fixée à mi-2016.

Comment la fonction ressources humaines peut-elle se désintéresser de tels documents ?

Face à ces (r)évolutions, le challenge est conséquent pour la fonction ressources humaines d'obédience française : soit elle est capable d'influer sur le contenu même des référentiels normatifs, soit elle n'aura comme finalité que d'acquérir une très bonne maîtrise de la langue saxonne !

Conclusion

Il paraît évident que, de nos jours, la fonction ressources humaines se trouve confrontée à une alternative (et non pas à un dilemme !) :

- soit se faire reconnaître comme un des acteurs majeurs de toute organisation, force de proposition et de progrès, au service de la gouvernance de cette organisation,

- soit s'effacer, rester une fonction subalterne, au second plan, au service d'autres fonctions telles que la finance par exemple.

Il est vital que les spécialistes de la fonction ressources humaines se motivent au plus vite afin de créer la nécessaire dynamique de progrès ci-dessus évoquée.

Bibliographie

Livre Vert de l'Union Européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprise » - COM(2001) 366 final - juillet 2001
Norme ONR 192500 – Norme autrichienne certifiable relative à responsabilité sociétale

Norme DS 49001 – Norme danoise certifiable « Responsibility Management System – Specifications
Référentiel d'exigences AFAQ 26000 permettant d'évaluer la responsabilité sociétale d'une organisation
Norme ISO 26000:2010 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale
CAP 26000 : outil permettant de mesurer le degré de maturité d'un organisme en termes de développement durable
Lucie, label en responsabilité sociétale
Label CGEM, label pour la responsabilité sociétale des entreprises marocaines
Norme ANSI SHRM 6001:2012 – Norme américaine relative au coût du recrutement
Norme AS/NZ 3806:2006 – Norme australienne relative aux programmes de conformité
Projet de norme ISO 19600 « Compliance management systems - Guidelines », traduit en français par « Systèmes de management de la conformité – Lignes directrices »
Projet de norme ISO 37001 « Anti-bribery management system – Requirements » traduit en français par « Systèmes de management anti-corruption – Exigences » (titre encore provisoire)
Norme BS 10500:2011 ABMS - Specification for an Anti Bribery Management System
UK Bribery Act, loi britannique d'avril 2010 relative à la répression et à la prévention de la corruption, complétée en mars 2011 par des lignes directrices

DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIETALE : NOUVEAUX DEFIS DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES[131]

Emmanuel KAMDEM
Professeur des Universités, hors échelle
CÉRAME, ESSEC, Université de Douala, Cameroun
kamdemma@yahoo.fr / www.kamdemma.com

Longtemps considérées comme des préoccupations des sociétés occidentales et des firmes multinationales, le développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise suscitent un intérêt croissant en Afrique, depuis une dizaine d'années. Comment comprendre et expliquer ce changement progressif observé dans l'environnement africain des affaires ? Quels en sont les enjeux, les parties prenantes et les conséquences ? Comment ce changement pourrait-il influer sur l'évolution des visions et des pratiques managériales ? Ce chapitre propose quelques pistes d'explications à ces interpellations, en s'appuyant sur quelques expériences camerounaises. Après avoir présenté les repères historiques et chronologiques du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur le plan international, l'article présente quelques pratiques innovantes adoptées par des entreprises ou des organisations camerounaises dans ces domaines [132]. Le principal enseignement qui en découle est la nécessité de la reformulation de la régulation du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise, pour davantage tenir compte des contingences évolutives de l'environnement camerounais et africain.

1. Développement durable et responsabilité sociétale : reperes historiques et chronologiques

Développement durable

Depuis une trentaine d'années, le développement durable est devenu un enjeu majeur et un défi persistant du développement des sociétés et des entreprises. Les conclusions de différentes rencontres internationales ont permis d'attirer l'attention des décideurs politiques et économiques sur la nécessité de repenser le système de production économique mondiale, devenu de plus en plus préoccupant pour la préservation de l'avenir de l'humanité : Assemblée Générale de l'Organisation des Nations Unies (ONU), en 1983 ; Rapport Brundtland publié en 1987 ; conférence internationale (Sommet de la Terre), organisée à Rio (Brésil) en 1992, etc.

La dégradation croissante de l'environnement écologique, le réchauffement de la planète, l'accentuation de la pollution atmosphérique, la production et la sécurisation des déchets industriels (notamment nucléaires et radioactifs), le renforcement des inégalités sociales entre les pays industrialisés et les pays émergents (et au sein même de ces pays), etc. interpellent fortement les entreprises sur leurs

[131] Ce chapitre est la version revue et corrigée de mon intervention lors de la deuxième édition de l'Université du GICAM (Groupement Inter-Patronal du Cameroun), principale organisation patronale camerounaise, organisée à Douala du 21 au 23 juin 2013. Je remercie les participants pour leurs observations et critiques pendant les débats qui ont suivi cette intervention.

[132] La collecte des données sur trois des quatre cas présentés dans ce chapitre s'est effectuée à Douala, du 10 au 14 juin 2013, auprès des responsables chargés des projets de développement durable et de responsabilité sociétale au sein des entreprises concernés. Je les remercie d'avoir accepté de mettre à ma disposition les informations demandées.

responsabilités dans la création et la persistance de ces situations. Ces interpellations mettent en évidence la nécessité de s'interroger sur les conséquences économiques, sociales et environnementales des activités des entreprises. Ces dernières sont de plus en plus sollicitées pour répondre aux aspirations diverses des différentes parties prenantes impliquées dans (ou concernées par) leurs activités.

La question du développement durable a été longuement débattue dans différences instances internationales. La conférence de Stockholm (Suède), en janvier 1972, a mis en évidence l'influence préjudiciable des activités industrielles sur la dégradation de l'environnement : *« L'homme a le droit fondamental à la liberté, à l'égalité et à des conditions de vie satisfaisantes dans un environnement dont la qualité lui permette de vivre dans la dignité et le bien-être. Il a le devoir solennel de protéger et d'améliorer l'environnement pour les générations futures. »* La conférence de Bucarest (Roumanie), en 1974, est revenue sur la question autour de plusieurs préoccupations : la rupture accentuée entre la croissance démographique et la croissance économique dans le monde ; la croissance rapide de la population mondiale, non soutenue par la croissance économique principalement dans les pays en développement ; le risque majeur de famine pour les générations actuelles et futures. L'Assemblée Générale des Nations Unies, en octobre 1982, a proclamé la déclaration solennelle sur la protection de l'environnement. Cette déclaration s'est concrétisée par la création d'un organisme entièrement dédié à la protection de l'environnement mondial : le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

Mais on retiendra que c'est le rapport de la commission Gro Harlem Brundtland (1987) qui permettra d'en savoir davantage sur l'actualité et l'urgence de la question du développement durable : *« Le développement durable est le développement qui satisfait les besoins de la génération actuelle sans priver les générations futures de la possibilité de satisfaire leurs besoins propres. »* La conférence de Rio (Brésil), en juin 1992, revient sur la relation très étroite entre l'environnement et le développement. Elle attire l'attention, notamment des entreprises, sur les conséquences néfastes de la production industrielle dans la nature et dans la société. Elle les met devant leurs responsabilités directes dans la dégradation de la nature. D'où la nécessité de repenser d'autres modèles de production économique qui prennent davantage en compte la santé des personnes, la préservation des sociétés, la protection de la nature. La conférence de Johannesburg (Afrique du Sud), en septembre 2002, a permis de faire une première évaluation de la mise en œuvre des principes du développement durable dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies managériales. Celle de Copenhague (Danemark), en 2009, a renouvelé l'urgence d'une politique mondiale de développement durable avec une plus forte implication des entreprises.

Il apparaît ainsi que les entreprises sont fortement interpellées sur leurs responsabilités dans la dégradation de l'environnement. Cette interpellation soulève d'autres questions majeures relatives à leur fonction et leur rôle dans la société. Toute activité et tout investissement doivent-ils être absolument rentables financièrement ? Les entreprises devraient-elles effectuer des investissements sans en attendre une rentabilité financière ?

Responsabilité sociétale

C'est dans cette perspective que la responsabilité sociétale peut être vue comme une réponse de l'entreprise aux questions débattues dans le cadre du

développement durable. La responsabilité sociétale fait référence aux champs des obligations et des devoirs de l'entreprise dans la société (Bry, Igalens, Peretti, 2010). Elle permet de donner du sens aux activités de l'entreprise, pour reprendre cette formulation de Pauchant (1996, p. 15) : *« (…) La fonction de nos organisations n'est pas seulement de produire des sous mais aussi de permettre aux personnes de générer du sens par leur travail, pour elles-mêmes, leur communauté, nos sociétés et le monde. »*

De ce point de vue, ses activités sont plurielles et multidimensionnelles (Turcotte et Salmon, 2005 ; Quairel et Auberger, 2004). Sur le plan économique, l'entreprise produit des biens et des services, crée des richesses, effectue des investissements rentables, dégage des bénéfices pour les propriétaires, etc. Dans le domaine social, elle ne saurait rester indifférente à l'amélioration continue des conditions de vie et de travail des salariés ; parfois au-delà des normes réglementaires fixées par la loi. Son champ d'intervention sociale se situe au-delà des actionnaires et des salariés, car plusieurs parties prenantes interviennent directement ou indirectement dans ses activités (État, fournisseurs, clients, consommateurs, collectivités territoriales ou locales, etc.). Sur le plan environnemental, la responsabilité de l'entreprise l'interpelle pour agir en vue de limiter la dégradation et la destruction de la nature (émission des gaz à effet de serre, pollution de l'air et des eaux, production et sécurisation des déchets industriels, réchauffement de la planète et avancée de la désertification, fonte des glaciers et remontée des eaux océaniques, exploitation abusive des forêts et disparition des espèces animales, dérèglement des cycles climatiques, etc.).

En définitive, la responsabilité sociétale de l'entreprise permet d'avoir une vision beaucoup plus élargie de ses activités et de leurs conséquences dans son environnement interne et externe. La norme ISO 26000 propose cette définition qui montre bien le lien avec le développement durable : *« 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 transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et 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. »* (Aubrun et *al.*, 2010, p. 21).

Cette analyse nous amène à conclure que, pour l'Afrique, l'ossature de la responsabilité sociétale de l'entreprise repose sur plusieurs piliers interdépendants : effectuer des investissements économiquement rentables pour l'entreprise, socialement utiles pour les salariés, sociétalement significatifs pour les parties prenantes intervenant dans l'activité entrepreneuriale, écologiquement non préjudiciables à l'environnement et à la nature, culturellement créatifs pour limiter la rupture entre l'entreprise et la société.

2. Développement durable et responsabilité sociétale : pratiques camerounaises

Méthodologie

La méthodologie qualitative, privilégiée dans cet article, permet de rendre compte des expériences et des situations étudiées ; par l'immersion personnelle du chercheur dans son terrain d'étude. L'identification et l'analyse de quelques cas nous semblent très significatives pour mieux comprendre les enjeux des questions

étudiées, surtout lorsque la recherche dédiée à celles-ci est encore dans une phase d'émergence en contexte camerounais. Sur la méthode des cas, Yin (1989, p. 20) invite à la prudence en soulignant sa portée et ses limites *« lorsque se pose une question du type "comment" ou "pourquoi" à propos d'un ensemble contemporain d'évènements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle. »* Les atouts de cette méthode, en contexte africain, ont déjà été soulignés dans une recherche récente (Kamdem, 2010). L'étude de terrain a été réalisée durant le mois de juin 2013, auprès des responsables en charge du développement durable et de la responsabilité sociétale dans deux entreprises et une organisation patronale camerounaises : Hygiène et Salubrité du Cameroun (HYSACAM), Société Anonyme des Brasseries du Cameroun (SABC), Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM). Ce dernier est la principale organisation patronale du pays.

Un champ de recherche émergent

Il est utile de situer au préalable le contexte dans lequel ces préoccupations sont importantes au Cameroun et en Afrique, aujourd'hui. Elles le sont davantage dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de développement des entreprises, au moment où les économies africaines connaissent des transformations profondes. En effet, tous les observateurs de l'évolution du continent africain s'accordent aujourd'hui sur les perspectives très encourageantes de la croissance économique sur l'ensemble du continent. L'Institut McKinsey, dans son rapport paru en 2010 et intitulé *The progress and potential of African economies*, constate que l'Afrique est engagée dans un processus durable de croissance économique et de création de richesse ; comme cela a été observé depuis longtemps en Asie.

Mais le problème demeure quant à savoir si cette croissance économique va pouvoir contribuer durablement à l'amélioration des conditions de vie des populations, à la réduction de la pauvreté, à la réduction des inégalités sociales, à la préparation d'une vie meilleure pour les générations futures. Des avancées récentes sont observées sur ces questions, dans la recherche et dans les pratiques managériales, au Cameroun et Afrique : développement durable (Ondoa Biwolé, 2012) ; responsabilité sociétale de l'entreprise (Jacquemot et Dolium, 2013 ; Lado et *al.*, 2012 ; Wong et Yaméogo, 2011) ; éthique managériale (Nkaham, 2008 ; Kamdem, 2007) ; gouvernance et éthique des affaires (Etoundi Eloundou, 2010). Quatre expériences d'entreprises camerounaises permettent de témoigner dans ce sens.

L'engagement dans la lutte contre le Vih/Sida et la promotion de l'éthique dans une organisation patronale

Le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM) est la plus importante organisation représentative du patronat camerounais. Il est composé de 230 membres (entreprises, associations et syndicats professionnels). Confronté aux effets dévastateurs de la pandémie du Vih/Sida dans la société camerounaise, le Groupement a volontairement et sans aucune contrainte extérieure fait le choix stratégique de s'engager dans la lutte contre ce fléau (Siaka, 2000) : *« Si dans les premières années de la pandémie, on n'a pas beaucoup réfléchi au rôle que les entreprises pouvaient jouer dans la prévention de l'infection Vih/Sida, nous observons à présent que le Sida prélève son tribut sur les lieux de travail par une augmentation des coûts pour l'entreprise et une réduction concomitante de la demande générale de biens et services. »* Le constat est clair : la responsabilité sociétale de l'entreprise n'est pas une activité philanthropique. Elle est un levier de la compétitivité et de la performance de l'entreprise.

Cet engagement s'est traduit concrètement par la très forte implication du patronat camerounais dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre le Sida, en partenariat avec d'autres parties prenantes (État, société civile, partenaires internationaux). C'est ainsi qu'est née la Plateforme de Coordination des Entreprises contre le VIH/Sida (PCGE) dont les activités ont été déterminantes dans ce domaine (information et éducation des salariés, accompagnement professionnel et psychologique des personnes infectées ou malades, facilitation d'accès aux soins et prise en charge des soins, etc.). Toutes ces activités ont considérablement contribué à lever le tabou sur la maladie et à réduire la stigmatisation des personnes infectées ou malades (Kamdem, 2007).

C'est dans ce mouvement que l'assemblée générale du Groupement a décidé d'adopter, le 14 mai 2004, le code éthique considéré comme « acte fondateur » de cette organisation patronale. Ce code éthique, dans ses différents articles constitutifs, énonce quelques principes fondamentaux, en rapport avec le développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise (respect des droits fondamentaux des personnes, lutte contre la corruption, protection de l'environnement). Depuis 2011, le Groupement a créé en son sein une commission entièrement dédiée à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

La récupération et le recyclage des bouteilles plastiques

Le projet « Plastic Récup » est né du partenariat entre deux entreprises camerounaises. La Société Anonyme des Brasseries du Cameroun (SABC), initiatrice du projet, est la filiale camerounaise de la firme multinationale française Castel. Elle opère dans le secteur brassicole qui utilise abondamment de la matière et des bouteilles plastiques pour ses emballages. Hygiène et Salubrité du Cameroun (HYSACAM), opératrice technique, est une PME camerounaise qui opère dans le ramassage et le traitement des ordures ménagères. Environ 200 millions de bouteilles plastiques sont utilisées chaque année au Cameroun. Après usage, ces produits non biodégradables sont abandonnés dans la nature et provoquent l'obstruction des drains. Les conséquences affectent négativement les conditions de vie des populations (inondations urbaines, prolifération des moustiques et des maladies, etc.).

L'objectif du projet est d'effectuer la collecte et le recyclage des bouteilles plastiques usagées (phase 1) et de les transformer pour d'autres usages utiles (phase 2). Il a démarré en décembre 2012 et 800 000 bouteilles plastiques ont déjà été collectées et traitées en 2013. Le projet est prévu dans trois villes camerounaises (Douala, Yaoundé et Bafoussam), pour un coût total d'investissement d'environ 1 milliard FCFA[133] (60% assuré par l'entreprise initiatrice et 40% par l'entreprise opératrice technique qui recrute, forme, encadre et équipe les récupérateurs des bouteilles ; ces derniers sont organisés en association professionnelle).

La récupération et le traitement des eaux usées industrielles

C'est un autre projet dans lequel la Société Anonyme des Brasseries du Cameroun (SABC) est engagée, dans le cadre de ses activités de responsabilité sociétale de l'entreprise. Le projet ambitionne de réduire la pollution des sols et des eaux, du fait du rejet dans la nature des eaux usées industrielles produites par cette entreprise. Sa mise en œuvre permet de récupérer les eaux usées dans les usines, les traiter dans des stations adaptées, récupérer les particules solides et les transformer en

[133] 1 Euro = 655 FCFA.

engrais, récupérer et utiliser les liquides recyclés. Le projet a démarré en 2010 dans l'une des usines de l'entreprise (celle de Yaoundé), puis en 2013 dans la principale usine implantée dans la ville industrielle de Douala. A terme, la construction de cinq (5) stations de traitement est programmée sur l'ensemble du territoire camerounais ; pour un montant total d'investissement d'environ 6 milliards FCFA.

La récupération et le traitement des ordures ménagères

C'est également un autre projet de la Société Hygiène et Salubrité du Cameroun (HYSACAM) qui a pour objectif de réduire la pollution des sols, des eaux et de l'air par la suppression des décharges d'ordures urbaines à ciel ouvert. Le process commence par le ramassage et le traitement des ordures dans des sites localisés (décharges municipales). Ces ordures sont ensuite conservées dans des décharges souterraines, appelées « casiers » ou « alvéoles », dont la superficie est de 1 hectare avec une profondeur de 25 à 30 mètres. Pour réduire la toxicité des ordures, elles sont incinérées à la température de 900 à 1200 degrés centigrade. L'opération d'incinération vise à transformer le gaz d'origine (méthane CH 4, très toxique) en dioxyde de carbone (CO2, beaucoup moins toxique que le premier). Le projet a démarré en 2008 à la décharge municipale de Yaoundé et s'est poursuivi en 2011 à celle de Douala, pour un montant d'investissement d'environ 2 milliards FCFA.

Enseignements tirés des expériences camerounaises

Le développement durable et la responsabilité sociétale sont bien au cœur des préoccupations actuelles des entreprises camerounaises, qu'elles soient filiales des firmes multinationales (cas de la SABC) ou PME locales (cas d'HYSACAM). La question centrale actuellement est plutôt celle du contenu et de l'adaptation du cadre institutionnel qui, quoique dense, est malheureusement peu connu des entreprises et des parties prenantes (Tsalefac, 2012). Le recensement de l'ossature juridique actuel, entièrement ou partiellement dédié au développement durable et à la responsabilité sociétale de l'entreprise, permet d'identifier 89 textes règlementaires applicables au Cameroun (conventions internationales ratifiées, lois, décrets, arrêtés, textes d'application, circulaires). Le champ d'application de tous ces textes couvre plusieurs secteurs d'activités (12 dans l'agriculture, la pêche, l'environnement, la biodiversité ; 63 dans l'énergie et le transport ; 14 dans la santé, l'éducation, la gestion des déchets, la gestion de l'eau).

Le premier défi aujourd'hui est de revisiter ce dispositif réglementaire, pour qu'il ne soit plus la reproduction quasi conforme de celui qui est emprunté ailleurs dans le monde (notamment dans les firmes multinationales) ; mais qu'il intègre davantage les contingences de l'environnement camerounais et africain. L'autre défi concerne l'appropriation volontariste et non contraignante de la responsabilité sociale de l'entreprise, surtout par les PME dont les stratégies de survie sont développées dans un environnement complexe et incertain.

Ces deux défis interpellent les dirigeants camerounais (État, entreprises, syndicats, etc.) à deux niveaux principalement. D'abord, la nécessité et l'urgence d'élaborer une régulation institutionnelle contingente du développement durable et de la responsabilité sociétale. Cette démarche consiste à revisiter la réglementation en vigueur actuellement qui est davantage inspirée par l'expérience des pays occidentaux et des firmes multinationales. Ensuite, la pertinence et l'utilité de l'accompagnement des entreprises camerounaises. Ces dernières doivent être fortement soutenues dans une démarche volontariste d'intégration du développement durable et de la responsabilité sociétale dans leurs visions

stratégiques. En effet, sur ces deux questions, la sagesse recommande qu'il vaille mieux convaincre que contraindre.

Bibliographie

AUBRUN M. (dir.), (2010), *ISO 26000 Responsabilité sociétale, comprendre, DEPLOYER, EVALUER*, PARIS, AFNOR ÉDITIONS.
BRUNDTLAND G. H. (dir.), (1987), *Notre avenir à tous*, New York, Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies.
BRY F., IGALENS J., PERETTI J.-M. (dir.), (2010), *Éthique et responsabilité sociale*, Caen, Éditions Management et Société (EMS).
ETOUNDI ELOUNDOU G. C. (2010), « La gouvernance et l'éthique dans les entreprises camerounaises », Tsafack Nanfosso, R. A. (dir.), *L'entreprise au Cameroun : analyse et prospective,* Sarrebruck, Éditions Universitaires Européennes, p. 79-88.
JACQUEMOT P., DOLIUM A.-K., *La responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises en Afrique : enjeux, pratiques et recommandations*, Paris, Éditions du CIAN, 2013
KAMDEM E. (2010), « Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique », *Revue des Recherches Qualitatives*, Association pour la Recherche Qualitative (ARQ), Hors série, n° 8, p. 61-75.
KAMDEM E. (2007), « Éthique, mondialisation et pratique des affaires : enjeux et perspectives pour l'Afrique », *Management International*, vol. 11, n° 2, p. 65-79.
LADO L., NGNODJOM H., AMBASSA L., NKOULOU NKOULOU Z. (dir.), (2012), *La responsabilité sociétale de l'entreprise au Cameroun*, Yaoundé, Presses de l'UCAC.
NKAHAM J. (2008), « Éthique des affaires : entre action de bienfaisance et action commerciale, *Revue Camerounaise de Management*, n° 16, p. 17-35.
ONDOUA BIWOLE V. (2012), *La PME camerounaise et le développement durable : défis, fondements et stratégies*, Yaoundé, Éditions CLÉ.
PAUCHANT T. (dir.), (1996), *La quête du sens : gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Presses des HEC.
QUAIREL F., AUBERGER M.-N. (2004), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 211-212, p. 111-126.
SIAKA A. (2000), *Rapport à l'Assemblée générale du Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM)*, Douala, document interne.
TSALEFAC M. (2012), *Rapport du Cameroun sur le développement durable*, Yaoundé, document gouvernemental.
TURCOTTE M.-F. B., SALMON A. (dir.), (2005), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
YIN R.K. (1989), *Case study research. Design and method,* Beverly Hill, Sage Publications.
WONG A., YAMÉOGO U K-S. (2011), *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone : le livre blanc*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer.

ANALYSE EXPLORATOIRE DE L'IMPACT DU COMPORTEMENT DES TRAVAILLEURS CHINOIS SUR LES TRAVAILLEURS ALGERIENS

Assya KHIAT
Maître de conférences
Université d'Oran Es Sénia
Tel: (213) 771 24 62 11
assya.khiat@gmail.com

Nathalie MONTARGOT
Docteur en sciences de gestion
Université de Cergy-Pontoise
nathalie.montargot@u-cergy.fr

L'Afrique et la République populaire de Chine n'ont à première vue aucun lien culturel ou géographique qui pourrait expliquer leur entente commerciale. Pour autant, dès 1953, la Conférence de Bandung, la Chine s'est positionnée en tant que défenseur des pays en voie de développement (Paone, 2008).
Les enjeux de la Chine, qui en trois décennies s'est hissée au troisième rang de l'économie mondiale, consistent à conjuguer de *« grandes inégalités géographiques et […] de fortes attentes et contraintes sociales qui la fragilisent dans son développement* » (Paone, 2008). C'est ainsi quela Chine a développé des relations privilégiées avec ses *« partenaires d'orientation socialiste comme l'Algérie, le Bénin, la Guinée-Conakry, le Mozambique, la Zambie et le Zimbabwe ou encore la Tanzanie et le Congo- Brazzaville »*(p. 162).
La Chine étend sa présence à un rythme accéléré dans les économies nord-africaines (Algérie, Égypte, Libye, Maroc et Tunisie), en tant qu'important partenaire commercial etinvestisseur. En Algérie, la Chine est le12ème partenaire de l'Algérie pour les exportationset a détrôné la France pour les importations en 2013, se classant désormais premier fournisseur commercial, d'après le rapport du Centre national de l'informatique et des statistiques (CNIS)[134]. Cetessor parait pour certains comme « *une pénétration en force du marché algérien par le biais de la mise en œuvre des programmes de développement des infrastructures […] (logements, autoroutes). A partir de cette base, la Chine a envahi le marché de produits agricoles et industriels »* '(Mouhoubi, 2012, p.107).
Cependant, dans les pays les plus peuplés, à savoir l'Égypte, l'Algérie et le Maroc, le chômage est un enjeu économique et social majeur. L'Algérie, dont la population est de 34 millions d'habitants, se heurte donc aux défis du chômage; puisque, selon le dernier rapport de la Banque Mondiale, 21% des jeunes Algériens sont sans emploi (Banque Africaine de Développement, 2011, p.7).L'utilisation de la main-d'œuvre chinoise sur des projets d'infrastructures a soulevé de nombreuses critiques. Pour y répondre, la Chine semble avoir évolué. *« De fait, certaines entreprises de construction concentrent de plus en plus la main-d'œuvre chinoise dans les postes de responsabilité ou d'encadrement (ingénieurs, techniciens, managers) »* (Cabestan, 2013, p. 164).
Il y a aujourd'hui entre 35 000 et 50 000 Chinois qui travaillent et résident actuellement en Algérie, devenue *« le plus grand pays d'accueil de la communauté*

[134] http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2013/08/11/article.php?sid=152570&cid=2 non indiqué en bibliographie

chinoise en Afrique du Nord et l'un des plus importants sur le continent » (Banque Africaine de Développement, 2011, p.10). Algériens et chinois, dont les valeurs culturelles sont éloignées ont désormais à collaborer ensemble sur leur lieu du travail.

Notre ambition est d'apporter un éclairage sur la présence massive de chinois en Algérie, qui peut être vue comme un facteur alternatif à la présence européenne (Paone, 2008). Comment les chinois s'intègrent-ils dans les communautés de travail composées d'algériens ? Assiste-t-on à des modifications de comportement au travail ?Comment dans ce contexte les deux cultures influencent les attitudes et comportements au travail ? Se complètent-t-elles ? S'excluent-t-elles ?

Pour explorer la question, une revue de littérature basée sur les différences et valeurs transculturelles spécifiques à la Chine et à l'Algériesera conduite. Nous tenterons ensuite de croiser les résultats issus de deuxétudes empiriques. Ainsi, les résultats d'une étude qualitative,traitée par le logiciel *Nvivo 19* et une étude quantitative, traitée par le logiciel*SPSS 19,*seront analysés et serviront de base à une discussion qui montre que par le management interculturel, les différences peuvent conduire à long terme à l'enrichissement des comportements en situation de travail.

1. L'importance des différences et valeurs interculturelles

La connaissance des différences interculturelles dans les entreprises a commencé dans les années 1950-60 aux Etats-Unis à partir de méthodes monographiques classiques (Ecole de Palo Alto). Plus récemment, l'apport des sociologues et anthropologues a permis de synthétiser et de considérer globalement les cultures au niveau international. Ainsi, pour Edward T. Hall une distinction entre les cultures, d'après leur mode de communication, s'impose. L'approche culturaliste interactionniste de Hall montre que dans un contexte fort, il n'est pas nécessaire de dire ou d'écrire beaucoup puisque l'essentiel est soit dans l'environnement physique soit dans l'individu mais, au final très peu dans la partie explicite du message. Dans un contexte faible, l'essentiel de l'information est contenu dans le code explicite : les contrats d'affaire américains sont beaucoup plus longs, par exemple, que ceux des japonais (Hall, 1976).

Un système de valeurs sert de guide, de référence. Les valeurs sont à l'origine des lois, des règles, des conventions et des coutumes qui régissent les individus, les groupes et les relations interpersonnelles.Selon Schwartz (2006), les chercheurs s'accordent à trouver des caractéristiques communes aux valeurs[135]. Leur conception comporterait six caractéristiques principales, implicites qui seraient : (1) des croyances associées de manière indissociables aux affects, (2) ayant trait à des objectifs désirables qui motivent l'action, (3) transcendant les actions et les situations spécifiques, (4) servant d'étalon ou de critères (5) classéespar ordre d'importance les unes par rapport aux autres (6) dont toute attitude ou comportement impliquerait plus d'une valeur. Une analyse des valeurs transculturelles en Chine et en Algérie peut nous éclairer.

1.1 Les valeurs transculturelles

Différents chercheurs ont cherché à démontrer l'universalité des valeurs en étudiant différents pays, différentes cultures et en déterminant quelles valeurs animent les

[135]Parmi les chercheurs cités, Inglehart (1997), Rokeach (1973), Schwartz et Bilsky (1987) retiennent notre attention

individus et les groupes. Ils ont ainsi mis en évidence l'universalité des valeurs (Inglehart et Welzel, 2005 ;Hofstede, 2010).

De même, dans le domaine managérial, *« les analyses peuvent se limiter à quelques grands problèmes relatifs à l'organisation du travail dans le temps, à la communication entre personnes, à la conception du travail, à la prise de décision, à l'autorité et au contrôle »* (Martin, 2005, p. 26).
Depuis une vingtaine d'années, le sociologue américain Ron Inglehart suit les évolutions politiques, sociales et culturelles qui s'opèrent dans le monde en corrélation avec le l'accroissement du niveau de vie, grâce aux données recueillies régulièrement dans le cadre des *World Values Surveys* dans 65 pays qui représentent 80 % de la population mondiale. Ses recherches menées avec Wetzel (2005) ont permis de d'établir une carte différenciant des groupes culturels. Ils s'appuient sur certains éléments, comme le passé religieux, politique, idéologique oulinguistique.

Hofstede a consacré sa carrière de chercheur à étudier les critères de différenciations culturelles, partant d'une étude réalisée dans les années 1970 auprès des employés d'IBM de 70 pays et utilisant par la suite d'autres sources de données, comme le World Values Survey.

Pour Kroeber et Kluckhohn (1952, p. 22) la définition du concept de culture est exhaustive. *« La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouvrés (ou artéfacts) par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir ».*Hofstede (1994) définit la culture plus synthétique comme étant *« la programmation collective qui distingue les membres d'un groupe et qui les différencient des autres ».*
La culture constitue donc les racines qui s'appliquent aux individus, aux organisations. La culture peut être catégorisée selon l'âge, le sexe, le groupe religieux ou ethnique. Hofstede parle de *« programmation mentale collective »*et nous rappelle que les dirigeants des organisations sont humains et possèdent une éducation et une culture propre. Cette programmation mentale affecte donc la façon dont ces personnes dirigent les entreprises et les "valeurs"se définissent en une catégorie large, *"une tendance large à préférer certains états à d'autres"* (Hofstede, 2001, p.5).

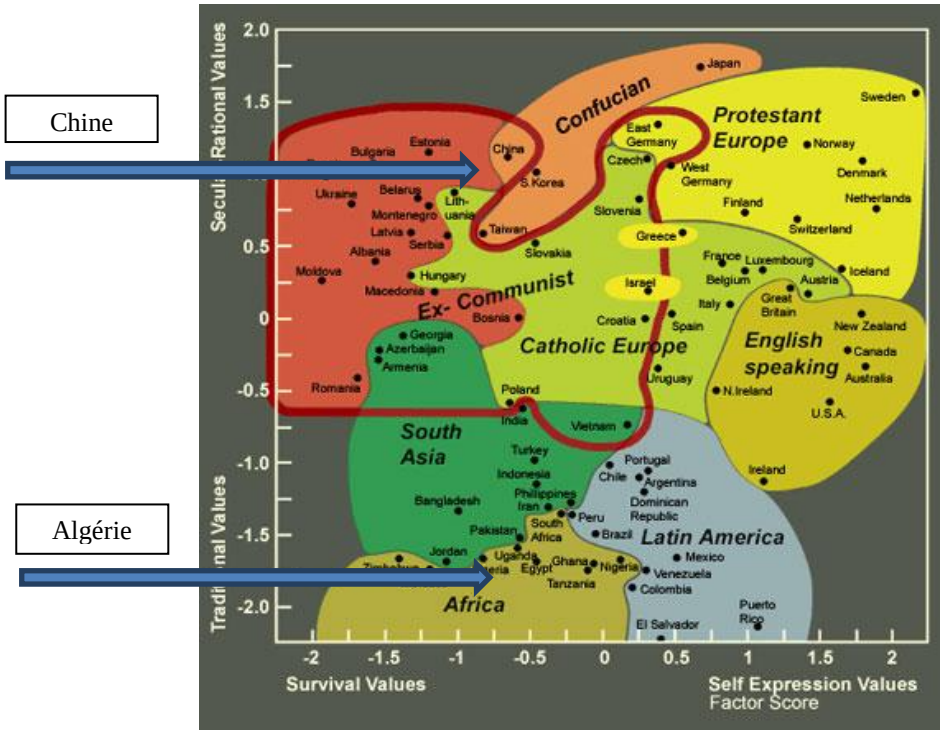
1.2 Les positions de la Chine et de l'Algérie sur la carte culturelle du monde

Une carte culturelle du monde permet de visualiser différentes valeurs, reconnues comme telles dans toutes les cultures et permettant de situer les différents pays selon deux axes. Le premier en ordonnée exprime le rapport de l'individu à l'autorité, la famille, la religion et à la morale. Il permet un positionnement allant de valeurs traditionnellesà des valeurs rationnelles modernes (démocratie, innovation...). Dans cet optique, Tradition *versus* Rationalité, les individus proches des valeurs traditionnelles rejettent le divorce, mettent en avant la spiritualité, l'autorité, la fierté nationale, et discutent peu de politique.

Le deuxième axe exprime le rapport de l'individu à lui-même et à son environnement. Il permet un positionnement allant de valeurs de survie (sécurité, appartenance...) à des valeurs d'expression (bien être, qualité de vie, créativité...). Dans cette optique, Survie *versus* Expression : l'accent est mis sur les priorités relatives accordées à la sécurité économique et physique par rapport à l'expression de soi et à la qualité de vie.

Nous remarquons d'emblée que Chine et Algérie sont positionnées de manière différente. La Chine est située dans un ensemble se référant à la philosophie confucéenne, caractérisée par une stabilité sociale résidant dans des relations individuelles inégalitaires basée sur un socle familialfort et un individualisme faible. Elle se caractérise par un rapport à la réalité et au changement pragmatique, non basés sur le raisonnement,contrairement aux sociétés occidentales.Pour autant, Chine et Algérie présentent un point commun en étant positionnées sur des valeurs traditionnelles (la famille, la religion et la morale). Cependant,si l'Algérie adopte un positionnement tourné vers des valeurs traditionnelles, la Chine adopte un positionnement tourné vers la rationalité.Nous produisons la carte culturelle du monde d'Inglehart et Wetzel (2005) en Figure 1.

Figure 1 :
Carte culturelle du monde de R. Inglehart et C. Welzel (2005)



L'évolution des valeurs pour Ingelhart va dans le sens d'une rationalisation des valeurs, en corrélation avec l'élévation du niveau de vie et une plus grande expression individuelle. Ingelhart remarque que ces caractéristiques sont précisément les attributs de la démocratie.L'analyse des dimensions culturelles des deux pays peut nous fournir un éclairage intéressant sur leurs similitudes et les différences.

Geert Hofstede et les dimensions culturelles de la Chine et de l'Algérie

Après avoir identifié quatre dimensions, puis cinq, Hofstedeet al. (2010) utilisent aujourd'hui à six dimensions illustrant les différences culturelles :

- la distance hiérarchique (PDI) fondée sur la façon dont le pouvoir est réparti de manière plus ou moins inégale dans la société,
- le contrôle de l'incertitude (UAI),
- l'individualisme/le collectivisme (IDV),
- la féminité/la masculinité (MAS),
- l'orientation à court terme/long terme (LTO) basée sur la philosophie confucéenne ajoutée en 1991puis transformée en 2010 en orientation pragmatique (recherchant la Vérité absolue et visant la réalisation de résultats rapides) ou normative (ne ressentant pas le besoin connaître la Vérité dépendant beaucoup de la situation, du contexte et du temps, montrant une capacité à adapter des traditions face aux changements, montrant une propension forte à l'épargne, l'investissement et la persévérance dans la réalisation de résultats (PRA)
- l'indulgence/la sévérité (IND) ajoutée en 2010. L'Indulgence représente une société qui permet la libre satisfaction de pulsions humaines fondamentales et naturelles visant à profiter de la vie et à s'amuser. A l'opposé la sévérité caractérise une société qui régule ces besoins au moyen de normes sociales strictes.

Nous présentons dans le tableau 1 les différentes dimensions culturelles concernant la Chine et l'Algérie.

Tableau 1 : Les distances culturelles de la Chine et de l'Algérie

Pays	PDI Distance hiérarchique	IDV Individua-lisme	MAS Masculinité	UAI Contrôle de l'incertitude	PRA Orientation Pragmatique	IND Indulgence.
Chine	**80 Distance élevée**	**20 Fort communau-tarisme**	**66 Vision masculine des rôles**	**30 Forte tolérance à l'imprévu**	**118 Orientation très long terme pragmatique**	**24 Sévérité**
Algérie	**70 Distance élevée**	**46 Communau-tarisme**	**53 Vision masculine des rôles**	**68 Faible tolérance à l'imprévu**	**26 Orientation court termiste normative**	**32 Sévérité**

Source : Hofstedeet al. (2010)[136]

L'analyse des dimensions culturelles montre des points communs entre la Chine et l'Algérie qui sont indiqués en rouge dans le tableau. Ainsi la distance hiérarchique, à

[136] http://www.chambreuil.com/public/2012/12/Dimensions_Culturelles.pdf

savoir l'acceptation de la répartition inégale du pouvoir entre les individus, est forte pour les deux pays. De même, la perception d'obligations envers son groupe d'appartenance est forte dans les deux cultures de même que l'importance du poids de normes sociales strictes et la vision masculine des rôles.

En revanche, certaines dimensions entre en oppositions (en bleu dans le tableau). Ainsi, la tolérance à des situations imprévisibles, inconnues, non structurées ou incertaines est forte pour la Chine mais faible pour l'Algérie, qui édicte de nombreuses règles de régulation del'incertitude. Enfin, si la dimension pragmatique est très forte pour la Chine avec un rapport au temps très long et une capacité à patienter pour recueillir les fruits de ses investissements, l'Algérie est plutôt tournée vers une orientation court-termiste avec un retour sur investissement rapide attendu.
Nous retrouvons les caractéristiques décrites par Hall (1984), concernant les différences d'appréciation du temps temps : monochronique (les événements sont planifiés et exécutés de manière linéaire) dans les pays anglo-saxons et en Europe du Nord alors que le temps polychronique (les activités où les événements ont lieu ou sont exécutés simultanément)se retrouve dans le bassin de la Méditerranée, dans les pays d'Afrique du Nord et en Amérique latine. Toujours selon Hall (1984), les deux systèmes sont logiquement et empiriquement très distincts, chacun de ceux-ci ayant ses forces et ses faiblesses.

En résumé, la Chine se caractérise par :

- Une grande capacité à accepter les risques,
- Un sens de la hiérarchie prononcé,
- Un fort communautarisme,
- Une vision traditionnelle des rôles avec une prédominance des valeurs masculines,
- Une culture de la persévérance et un rapport à la réalité pragmatique,
- Une tendance aux normes sociales strictes

De son côté, l'Algérie se caractérise par :

- Une faible capacité à accepter les risques,
- Un sens de la hiérarchie prononcé,
- Un fort communautarisme,
- Une vision traditionnelle des rôles avec une prédominance des valeurs masculines,
- Une culture tournée vers le présent et un rapport à la réalité normatif,
- Une tendance aux normes sociales strictes

Nous notons que lesdimensions culturelles de Hofstedeet al. (2010) correspondent aux traits culturels des salariés algériens décrits par Labaronne et Mustapha (2010) dont les valeurs sont groupées autour de deux grands axes: l'espace et la société. *« L'espace public est plébiscité tandis que la fidélité à la famille, à soi-même et à la communauté est très largement approuvée. La dimension culturelle en milieu du travail révèle également une forte cohérence {…] forte tendance à éviter l'incertitude, mentalité communautaire élevée »* (Labaronne et Mustapha, 2010, p.36).

La confrontation culturelle entre chinois et algériens est-elle à l'origine de modification de comportements au travail ? Cette adaptation passe-t-elle par une

amélioration ou dégradation de leur bien-être? Un bien être qui s'exprimeraitau travers des acteurs qui doivent accepter une nouvelle organisation du travail et une nouvelle manière d'être ensemble (Barthod-Prothade, 2012) ?

L'arrivée des chinois provoque-t-elle une évolution des pratiques, des métiers ?Et puisque chaque individu est appelé à être le marchand de ses propres compétences (Boyer et al.,2005). Les chinois sont-ils perçus comme des marchands de compétences ? Ces questions de recherche vont être confrontées au terrain à l'occasion de deux études, qualitative et quantitative.

2. Analyse qualitative

Le choix méthodologique de conduire une analyse qualitative se justifie par l'objet de recherche qui vise à chercher du sens, comprendre et interpréter des représentations et comportements dans un contexte particulier (Wacheux, 1996).

2.1.- La méthodologie de recherche

Le terrain et l'échantillon (2.1.1) ainsi que les modalités de recueil des données(2.1.2) et leurtraitement (2.1.3) font l'objet de développement.

Terrain et échantillon

Il a été décidé de faire précéder l'étude qualitative d'une étude documentaire afin de mieux appréhender la présence chinoise dans les régions et secteurs d'activités. L'analyse documentaire a mis en avant le fait que l'Algérie ait accordé à 50 entreprises chinoises des contrats de construction d'une valeur totale de 20 milliards de dollars, devenant ainsi le plus grand marché en Afrique pour les entreprises de construction chinoises et l'un des plus importants au monde (Banque Africaine de Développement, 2011, p.4).

D'autre part, d'après unrapport de la Direction de l'Emploi, le secteur d'Oran a massivement recours à une main-d'œuvre étrangère qui a atteint, fin 2013, un effectif de 5.750 travailleurs, issus de 29 nationalités dont les Chinoisreprésentent 2/3 de l'effectif étranger[137] 11 entreprises chinoises s'activent particulièrement dans le BTPH, les infrastructures de base et le secteur tertiaire, tout particulièrement dans la région oranaise. Il a donc été choisi de se concentrer sur cette région employant massivement des travailleurs chinois.

Recueil des données

Sur un plan méthodologique, des entretiens semi-directifs ont été conduits. Au total, sept entretiens ont permis d'explorer le phénomène (Wacheux, 1996). Ils ont été menés dans la région d'Oran, en face-à-face ou à distance, entre janvier et mars 2014, auprès de différents acteurs gravitant autour du secteur de la construction (travailleurs chinois dans une entreprise algérienne ou mixte, travailleurs algériens dans une entreprise chinoise, Direction de l'emploi accueillant les travailleurs étrangers…). La durée moyenne des entretiens s'est élevéeà 30 minutes. Le tableau 2 révèle la composition précise de l'échantillon.

[137]Quotidien d'Oran, dimanche 5 janvier 2014, page 9.

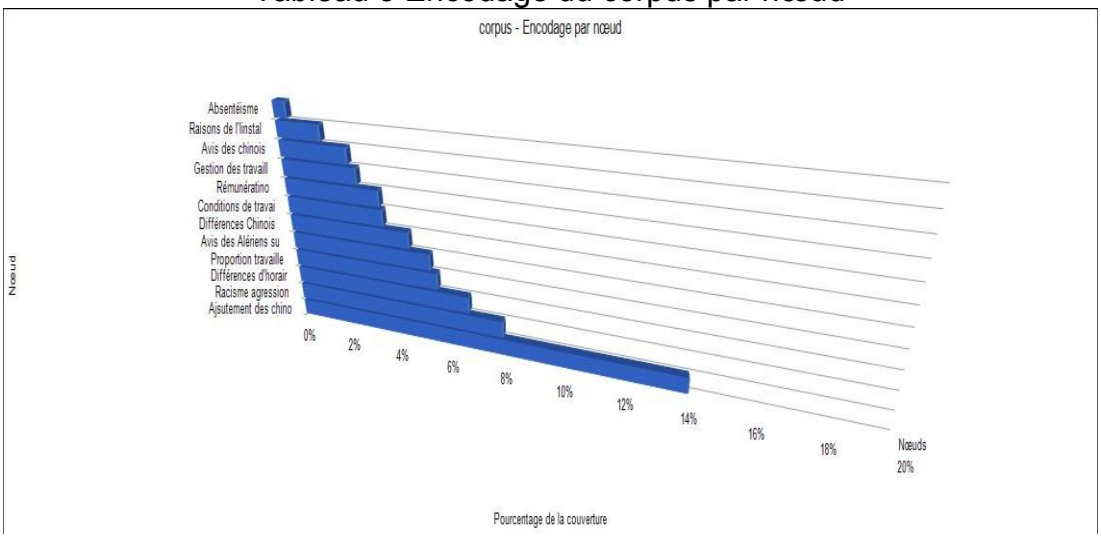
Tableau 2 Composition de l'échantillon

Répondant	Caractéristiques
1	Algérienne Entreprise de construction Service planning
2	Algérienne Direction de l'emploi Agent de gestion de la main d'œuvre étrangère
3	Chinois Entreprise de construction Administrateurs accompagnés d'un traducteur
4	Chinoise Interprète entreprise chinoise de construction
5	Algérien Coordinateur au département d'approvisionnement au sein d'une entreprise de construction d'auto route
6	Algérien Direction de l'emploi Agent de gestion de la main d'œuvre étrangère
7	Chinois Traducteur Entreprise de construction

Traitement des données

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et traités par l'analyse de contenu thématique, en utilisant le logiciel *Nvivo 10* (programme d'analyse qualitative de données) afin de faciliter le travail de codification et de réduction des données. La stratégie d'analyse des données, les règles de codage et la construction des catégories selon un index hiérarchique ont été respectées.Le nombre de répétitions (A1) ainsi que le nuage de mots générés par le traitement (A2) sont présentés en Annexes A. La représentation de l'encodage des catégories (appelées« nœuds ») est illustrée dans le tableau suivant.

Tableau 3 Encodage du corpus par nœud



Au final, le traitement de données a conduit à la production de résultats présentés ci-après.

2.2.- Les résultats

L'analyse de contenu thématique réalisée avec l'aide de *Nvivo 10* a permis de dégager trois thèmes : les conditions d'installation des chinois en Algérie (2.1), les différences de conditions de travail en termes d'horaires et rémunération(2.2) ainsi que les perceptions communautaires mutuelles notamment en termes de barrières linguistiques et de différence de centralité de valeurs (2.3).

Les conditions d'installation des chinois en Algérie volontaires ou imposées…

L'arrivée peut être choisie dans la mesure lorsque par exemple l'entreprise chinoise propose de rejoindre une filiale en Algérie *« Monentreprise a une activité ici en Algérie et j'ai été choisi avec d'autres pour le faire. Ils me demandent si c'est ok avec moi et je dis ok »* (Répondant3). Dans ce cas, plusieurs éléments sont évoqués un *« meilleur salaire et de meilleures conditions de travail, en plus l'occasion de visiter beaucoup de beaux endroits »* (Répondant 3).

De l'autre côté, il y a des travailleurs condamnés à l'expatriation *« ils ne leur demandent pas si c'est ok ou non* » (Répondant 3). Il s'agit alors *« de chômeurs en Chine »* (Répondant 7), le plus souvent des travailleurs non qualifiés ou dont le diplôme est sans rapport *« comme les maçons et les soudeurs parce qu'ils s'activent dans le travail »* (Répondant 3).

Une fois arrivés, les chinois peuvent être victimes de sanctions et *« s'ils ne font pas le travail correctement, ils seront refoulés à leurs pays d'origine. C'est une raison forte qui les pousse à travailler autant »* (Répondant 5). Dès lors, malgréleurs *« conditions de vie et l'hébergement collectif »* (Répondant 7)la productivité est assurée.

Des conditions de travail différentes de celles des algériens, **en termes d'horaires plus longs mais également de rémunération plus forte**

En termes d'horaires, la charge supérieure pour les travailleurs chinois. Si *« les algériens travaillent de 8h à 12h et de 13h à 17h […] les chinois c'est de 6h à 12h et de 13h à 20h »* sans distinction en terme de position, cadres et collaborateurs fonctionnant sur le même modèle (Répondant 6). Les jours fériés chinois sont attribués « Par exemple dans ce mois de février […] c'est la fête du printemps. Ils prennent également rarement leur week-end (Répondant 2). L'absentéisme diffère *également « parce qu'ils n'ont rien à faire ici sauf l'achèvement de leur travail […] Le niveau d'absentéisme entre les travailleurs algériens est plus haut que le chinois »* (Répondant 3).

En termes de rémunération, les algériens travaillant dans des entreprises chinoises sont surpris de l'opacité du calcul de rémunération *« Ils ne veulent jamais nous expliquer la base des calculs »* et les salaires sont touchés*« dans des enveloppes »* (Répondant 1). Cependant, globalement, les chinois semblent mieux payés que les algériens, surtout s'ils sont diplômés « *un chinois peut avoir un salaire jusqu'à 500 000 DA par mois pour un manager »* (Répondant 7). Tandis que*« les algériens ont un salaire minable entre 20 000 DA / mois et qui ne dépasse pas les 22 000 DA / mois et les chinois […] « 45 000 DA / mois pour les diplômés et pour les non diplômés chinois il est de 19 000 DA / mois* […] *et le directeurde la société chinoise complète leurs salaires par rapport au frais de l'expatriation»* (Répondant 2). Un

système dual est également organisé, une partie du salaire étant donné *« pour vivre en Algérie »* alors qu'un *« montant élevé est transféré dans une banque en Chine »* (Répondant 6).

Lesperceptions communautaires mutuelles : les barrières linguistiques et la différence de centralité de valeurs

Certaines dérives sont évoquées montrant la difficulté de la rencontre entre chinois et algériens dans un contexte de chômage massif. *« Il y a du racisme parce que les chinois ont envahi le marché algérien de la main d'œuvre chinoise, les algériens trouvent que les chinois ont pris leurs places dans les entreprises et les chantiers, selon les statistiques de la Direction de l'emploi d'Oran, ils représentent les 2/3 des expatriés en Algérie »* (répondant 7)

La proportion de travailleurs chinois sur les chantiers peut être élevée, variant d'un peu plus d'un quart dans une entreprise de sous-traitance chinoise *« 353 employés chinois par rapport à 1295 Algériens »* (Répondant 2) jusqu'aux 2/3 *« 394 algériens […] les chinois 1146 »* qui travaillent sur un projet étatique d'une importante zone industrielle (Répondant 6).

L'insécurité est également évoquée, mentale et physique. Le terme de harcèlement est utilisé dans le cas d'une algérienne travaillant pour une société chinoise*«ils m'ont changé de service sans me prévenir c'était pour moi un d'harcèlement indirect. Ils m'ont mis devant le choix de rester ou de quitter »* (Répondant 1).L'insécurité peut également être physique *« on manquait de sécurité, on se déplaçait jamais alone, il fallait toujours essayer de trouver une compagnie »* (Répondant 1).

Les problèmes de communication et notamment de langage sont évoqués par les algériens. *« On était organisé dans notre travail, on n'avait pas le droit à l'erreur. C'était le calme absolu, on communiquait avec les mains seulement |…] Il y avait un seul directeur et trois ingénieurs qui parlent anglais et quelques chinoises avec un français cassé, si on peut dire ça comme ça… !*(Répondant 1). Les barrières linguistiques sont donc fortes et font naître des suspicions *« des fois ils disent des méchancetés sur nous et on ne le sait pas »*(Répondant 2), voire de l'hostilité *« un manque de respect de la part des algériens pour les chinois qui ne parlent pas une autre langue que leur langue maternelle, ils étaient agressifs »* (Répondant 1). Si certains chinois ont appris des rudiments de français avant le départ de Chine *« on nous a dit que le français est la langue commune ici »* (Répondant 3), la langue arabe pas ou peu utilisée rend les rencontres interculturelles difficiles.

Les pratiques religieuses ne semblent pas poser problème. Durant le Ramadan*« ils n'ont jamais mangé devant nous même les autre mois »* (Répondant 6) et*« durant les fêtes, ils nous ramènent des chocolats, des bonbons, des gâteaux, et parfois ils nous invitent à sortir pour un déjeuner au restaurant »* (Répondant 6).

Le système algérien a fait naître des adaptations comportementales de la part des chinois. *« Les algériens les ont convertis en lambins |…] Ils ont remarqué que pour faire signer un contrat ou un document, il suffit de donner une simple corruption et tout passera à merveille. La mairie, la Direction de l'emploi, pour les permis du travail, la police pour les renouvellements des résidences et même les médecins pour faire les fiches médicales… toujours avec des cadeaux, tout ça passait dans les boites d'archives [chocolats, parfum, des boissons alcoolisées et même des pastèques »* (Répondant 1). Les algériens, quant à eux, reconnaissent que l'ardeur au travail des chinois a permis d'insister sur *« la ponctualité, oui, par crainte d'être viré […] en travaillant sous la logique de chronomètre »* (Répondant 1).*« Ils peuvent finir un bâtiment de 10 étages en 2 mois, pour un étage 6 jours sont suffisants pour*

eux. Ils ne se reposent que s'ils ont un manque de matériel ou le soir pour dormir je dirais 6 heures de sommeil au maximum (Répondant 5). Un répondant insiste pourtant sur le manque de respect des délais sur les chantiers *« ils vous donnent une durée de 3 ans, après ils dépassent le délai. Ils font un avenant et une prolongation […] ils n'ont pas donné d'explication et ils ont demandé une durée supplémentaire »* (Répondant 6).
La conciliation entre vie professionnelle et vie familiale semble donc reléguée au second plan pour les chinois, dont la valeur travail est centrale. Cette centralité ne convient pas aux valeurs traditionnelles algériennes *« une anecdote, un jour je suis parti sur le chantier et quelqu'un m'a montré sur le mur écrit en lettre rouge : « se sacrifier, souffrir, subir, supporter » alors tu comprends jamais un Algérien n'écrira une chose pareille pour se motiver à travailler et puis c'est presque de l'esclavage ce truc tu comprends ? »* (Répondant 5).Les différences sont alors résumées ainsi *« les chinois travaillent différemment des Algériens pour trois raisons : culture, dictature (si on peut dire ça comme sa) et puis le fait qu'ils n'ont pas de vie de famille ici, c'est cela ? » (Répondant 5).*
Cette analyse qualitative a permis de faire émerger un certain nombre de caractéristiques intervenant à l'occasion des relations de travail entre chinois et algériens. Il a été décidé de la compléter par une analyse quantitative que nous présentons à présent.

3.Analyse quantitative

La construction du questionnaire (3.1.1.), la composition de l'échantillon (3.1.2) ainsi que les modalités de recueil des données (2.1.2) et leur traitement (2.1.3) font l'objet de développement.

3.1.- Méthodologie de recherche
Construction du questionnaire

Nous avons privilégié pour l'analyse quantitative, un recueil de données par entretiens semi-directifs. L'enquête a été menée par une équipe d'étudiants doctorants. Ils ont conduit un questionnaire composé de 41 items conduit en face à facependant le mois de février 2014 dans différentes entreprises de la région d'Oran.
Six items ont été privilégiés :

- Ceux relatifs à la population chinoise (âge, genre, situation sociale, formation, qualification, etc.
- Ceux relatifs aux raisons de leur présence en Algérie.
- Ceux relatifs à la langue, la culture.
- Ceux relatifs à leur emploi dans l'entreprise.
- Ceux relatifs au test d'approche et de comportement au travail (extraversion, agréabilité, conscience, stabilité émotionnelle, ouverture).
- Enfin, la perception de l'environnement oranais

Concernant le test psychométrique d'approche et de comportement au travail (TACT) quelques précisions s'imposent. Le TACT est **«** *un inventaire de personnalité qui a été construit, validé et normalisé auprès d'une population de personnes œuvrant dans des organisations du secteur privé, public et para-public. Chaque échelle du test a été conçue afin d'évaluer des attitudes et des comportements critiques dans le cadre de situations de travail quotidiennes. Il permet de donner une estimation juste*

des caractéristiques des personnes dans le cadre de processus de sélection ou d'évaluation du potentiel ». (Modèle de compétences EPSI, p. 2)[138].

Les questions relatives au TACT ont permis de faire ressortir les traits de personnalité au travail regroupés en fonction du Modèle des Big Fiveou Modèle des cinq facteurs, (Modèle de compétences EPSI, p. 2).Le modèle des cinq facteurs fait ressortir (a) la stabilité émotionnelle, (b) l'ouverture, (c) le fait d'être agréable dans le sens d'aimable, (d) l'extroversion et (e) le caractère consciencieux synthétisés dans le tableau suivant (Modèle de compétences EPSI, p.4). Ce modèle a montré une grande stabilité au travers des langues et cultures (James et al., 2013). Il apparait que l'agréabilité est liée au pouvoir et la façon dont il est utilisé avec les autres, que l'extraversion est liée à la tolérance et la gestion des stimuli extérieurs, que l'ouverture est liée à l'acceptation de l'expérience et des nouvelles façons de faire, que la conscience est liée à la capacité de concentration sur les objectifs et que la stabilité est nécessaire à la gestion du stress. Ces deux derniers facteurs, conscience et stabilité émotionnelle étant liés à la capacité de faire avancer les choses (Barrick et Mount, 2012). Le tableau 4 reprend les cinq facteurs et les détaille.

Tableau 5 : Le modèle des cinq facteurs

Extroversion	Extroverti et impulsif, dégage beaucoup d'énergie et aime convaincre les autres et prendre son environnement en charge.
Agréabilité	Sociable et à l'écoute, aime interagir, travailler en équipe et venir en aide aux autres.
Conscience	Consciencieux, organisé et persévérant, établit des standards élevés et adopte une approche réfléchie par rapport aux problèmes.
Stabilité émotionelle	Émotionnellement stable, confiant et en contrôle de ses émotions, fait aisément face à des situations difficiles.
Ouverture	Ouvert aux idées et aux façons de faire différentes, n'hésite pas à passer à l'action, à expérimenter et à innover.

Source : (Modèle de compétences EPSI, p. 4).

La composition de l'échantillon

Ont répondu aux questionnaires 50 chinois occupant différentes positionsen entreprise (cadre, maîtrise, exécution).

3.2.- Traitement des données

Les questionnaires une fois récupérés ont été codés et saisis dans le logiciel *SPSS 19*.

3.3.- Les résultats

Les résultats issus du tri à plat et ceux issus du test d'approche et de comportement au travail vont être exposés.

[138] *www.compmetrica.com/Documents/PaperPencil/.../FR/FS-T108_FR.pdf*

Les résultats issus du tri à plat

- L'analyse des données révèle que la majorité des entreprises appartient au secteur secondaire (43.90%) plus particulièrement dans le domaine du bâtiment (97.56%).
- Les entreprisescomprennent plus de 250 employés (51.22%) et la plupart de l'effectif est composé d'expatriés (57.50%).
- Les chinois sont en Algérie entre six (06) mois et une (01) année ; c'est la durée la plus fréquente pour (41 %) des sondés.
- 41,5 % des répondantsne connaissent aucune notion de la langue arabe.
- 39, 1 % sont cadres supérieurs et cadres. Un pourcentage non négligeable. 41, 5 % sont employés pour des travaux d'exécution.
- La majorité des travailleurs chinois questionnés soit 51,2 % exercent le même travail qu'en Chine. La plupart des travailleurs chinois (80,5%) exercent des responsabilités conformes à leurs qualifications professionnelles.
- Pour 60 %, ils sont mieux rémunérés qu'en Chine. C'est du reste ce qui explique leur choix de l'expatriation.Leur salaire varie entre 18 000 DA et 25 000 DA. C'est la tranche la plus fréquente (43,9 %), qui correspond aux salaires pour les métiers d'exécution. Ce salaireest supérieur à celui perçu par les algériens,dont le salaire est basé sur le SMIG,soit 18 000 DA.
- Six (06) et cinq (05) ans sont les durées les plus fréquentes d'ancienneté dans la fonction
- La plupart des travailleurs chinois (61%) ont vécu des expériences préalables au séjour en Algérie d'expatriation dans un pays arabe.
- Le choix de l'expatriation est une obligation professionnelle (34,1%) pour les uns mais plutôt une opportunité professionnelle pour les autres (39%).

3.3.- Résultats et discussion

Nos résultats d'enquête quantitative font ressortir les caractéristiques suivantes :

- **Importance de la valeur travail**

Les travailleurs accordent un *grand intérêt à leur travail.* En Chine, la frontière entre relation personnelle et relation professionnelle n'est pas toujours distincte et la relation professionnelle ne commence que lorsqu'une relation personnelle, de confiance et d'amitié, s'est nouée. Les relations interpersonnelles sont donc très importantes (Gao, 2005).

- **Importance de la méthode et de l'organisation**

Comme dans les résultats précédents, le travailleur chinois se déclare *responsable et consciencieux face à ce qu'il entreprend*, sa *culture l'oblige à garder ses promesses, à planifier ses actes et à être méthodique et organisé dans le cadre de son travail.*

- **Intérêt à diriger et convaincre**

« *Aime diriger les autres dans le cadre de son travail. N'hésite pas à prendre des décisions et à en faire part aux autres ».* A ce propos, les travailleurs Chinois ont répondu '*Tout à fait d'accord*'. La réponse est identique concernant *« Aime convaincre les autres d'adhérer à ses façons de voir, de faire et de penser ».*

- **Importance de l'atteinte des objectifs et recherche d'excellence**

Le traitement de ces données montre que les travailleurs chinois sont prêts à travailler dur jusqu'à atteindre leurs objectifs et leurs missions. Leur culture les incite à un travail continu, à être tenaces et à rester déterminés. Pour être excellent, un Chinois doit *« sans cesse apprendre, chercher à se perfectionner, connaître les autres et faire de cette quête un devoir au quotidien, pour une excellence atteignable par tous »* (Faure, 2003, pp. 75-76)

- **Forte spontanéité et approche directe**

Les données indiquent que la majorité des travailleurs ont répondu « *d'accord »*' aux questions de spontanéité et d'approche directe dans leurs rapports interpersonnels au travail au détriment parfois de la sensibilité d'autrui. Le chinois est donc « *spontané et impulsif' ».*

- **Volonté d'aider les autres et de sociabiliser avec eux**

Les travailleurs Chinois *sont prêts à aider un collègue dans le besoin et cherchent la compagnie d'autrui*. Cela est dû à leur *besoin de vivre en communauté* en plus du besoin *d'adaptation dans leur nouvel environnement*.Cet élément peut également être rapproché de l'importance des mécanismes moraux d'autorégulation. L'harmonie et à la stabilité sociale sont importantes. Ainsi, le respect de l'âge et de la hiérarchie est essentiel. Il faut donc faire preuve de respect et d'écoute, ce qui peut être considéré comme le fait d'« avoir du tact»

- **Intérêt dans le travail d'équipe**

Les résultats montrent un *grand penchant des travailleurs vers le travail en équipe*, à relier à leur culture et leur besoin de vivre en communauté, ainsi qu'à la nature de leur activité.

- **Assurance, indépendance**

Les résultats montrent que le travailleur chinois se dit *franc, sûr de lui et défend ses idées avec conviction, qu'il agit de façon indépendante* et en fonction de son propre jugement.

- **Peu d'émotion montrée et de sensibilité aux difficultés**

Les travailleurs Chinois sont *peu émotifs* dans leurs réactions au travail et sont *peu sensibles* aux difficultés.

- **Tolérance au changement**

Dans ces résultats, on observe un penchant des travailleurs vers *l'initiation et le changement*. Cependant, ils se disent *peu tolérants face aux autres cultures mais toujours prêts à s'adapter.*Le besoin d'harmonie prime par rapport à l'intérêt du groupe (par extension, la famille et l'entreprise). Eviter les conflits et maintenir l'harmonie sont cruciaux pour la communauté et la société tout entière (Chen,2002).

Conclusion

Le temps de la Chine en Afrique est arrivé. L'arrivée massive des chinois en Algérie ne doit pas faire oublier quela création d'emplois reste un critère sensible pour l'Algérie, confrontée à un taux de chômageélevé. Cette arrivée peut créer des tensions.

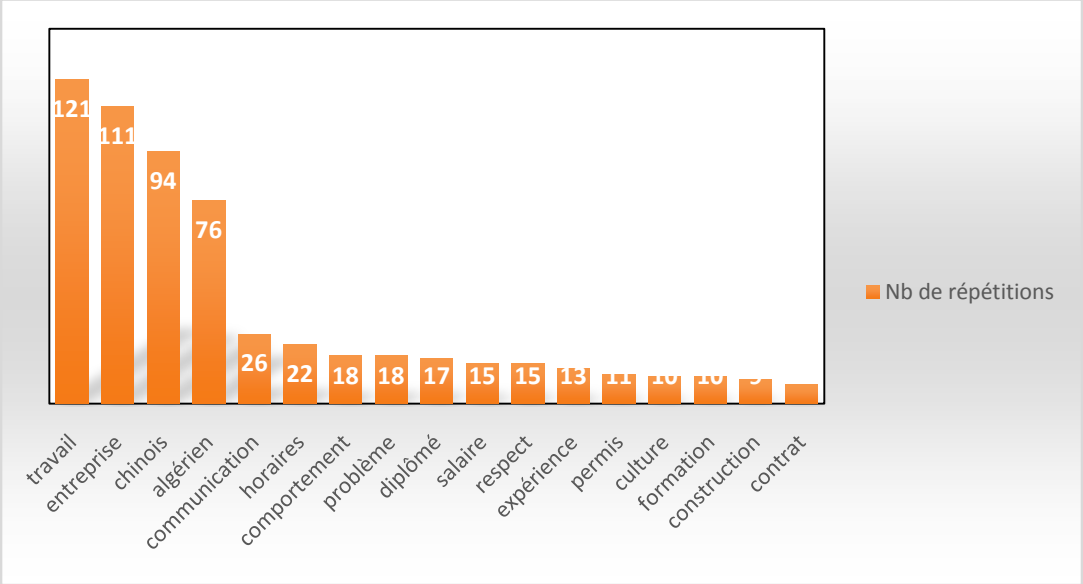
La puissance douce (soft power) de la Chine, avec ses moyens diplomatiques, financiers et communicationnels (Cabestan, 2003) nécessite la prise en compte du contexte et des valeurs algériennes.Gérer la diversité interculturelle n'est cependant pas chose aisée. Notre apport académique concernela mise en évidence de différences et valeurs interculturelles, entre la Chine et l'Algérie. Nous pointons ainsi dessimilitudes et différences significatives qui pourraient influer sur les comportements au travail et la performance des organisations.

Cette étude exploratoire mériterait toutefois d'être prolongée par des études plus vastes incluant différentes facteurs. Tout d'abord, il s'agirait de prendre en compte les différences subculturelles. Concernant l'Algérie, la culture est loin d'être uniforme. On distingue en effet traditionnellement huit subcultures: Zones côtières Hauts plateaux, Steppe, Sud, Monts de Kabylie, Monts des Aurès, Tlemcen Maghnia-Sebdou et M'Zab (Mercure et al., 1997). De même, la Chine est une société à laculture hybride (Lang, 1998 ; Li et Scullion, 2006), tirant son origine des trois influences: la philosophie confucéenne (Faure, 2003), la culture collectiviste d'idéologie communiste influencée par le Marxisme, le Léninisme et le Maoïsme et enfin une tendance à l'occidentalisation, depuis l'ouverture à la scène mondiale (Gao, 2009). Les différences régionales sont également marquées (Shi et Wright, 2003) et mériteraient d'être prises en compte.

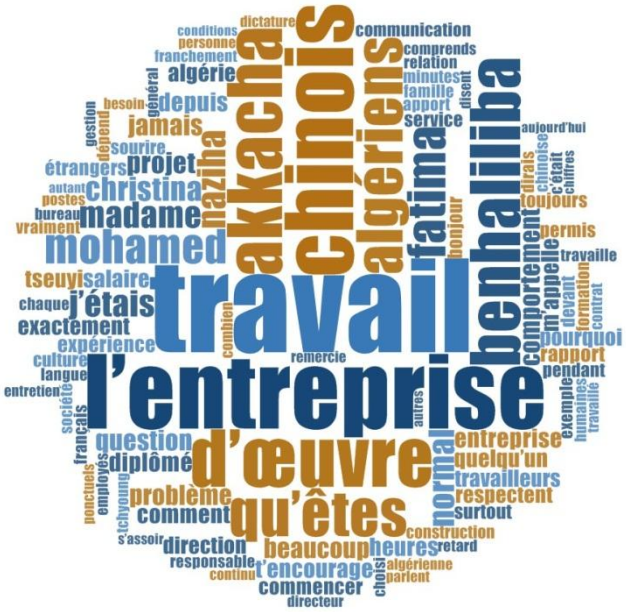
Si les cultures sont différentes, la communauté de travail composée de chinois et d'algériens peut créer des synergies positives. Il conviendraitdonc de mesurer concrètement l'impact des différences culturellesdans les communautés de travail mixtes. Il faudrait également étudier les facteurs de réussite ou de difficulté dans la gestion de la diversité interculturelle, afin de créer une bonne synergie et d'optimiser la rencontre dans un rapport gagnant-gagnant. Les recommandations managériales pourraient tenir compte des spécificités dégagées et préconiser des modes de gestion appropriés.

Annexes A

Annexe A 1 : Nombre de répétitions dans le corps après traitement par le logiciel Nvivo 19



Annexe A 2 : Nuage de mots issus du corpusaprès traitement par le logiciel Nvivo 19



Bibliographie

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (2011), Investissements chinois et création d'emplois en Algérie et en Égypte, Note économique

http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Brochure%20China%20fran%C3%A7ais.pdf

BARRICK, M. et MOUNT, M. (2012), Nature and Use of Personality in Selection. In Schmitt, N. (ed), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (p. 225-251). New York: Oxford University Press, P. 238.

BARTHOD-PROTHADE, M. (2012), Le bien être donne-t-il du sens au travail ? Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2012/46 (Vol. XVIII)
BOYER, L.,LEVET, P. et SCOUARNEC, A. (2005),*Le Drh de demain face au nouveau comportement du salarié*,7ème Université de printemps de l'audit social, Marrakech (Maroc).
BRILLET, F., COUTELLE, P. et HULIN, A. (2013), *Prospective du management des ressources humaines Face au comportement des jeunes salaries très qualifies*. Revue Management et Avenir, 63, pp. 57-80.
CABESTAN J-P (2013), Les relations Chine-Afrique : nouvelles responsabilités et nouveaux défis d'une puissance mondiale en devenir, *Hérodote*, 2013/3 n° 150, p. 150-171.
CHEN, M-J (2002), Transcending Paradox: the Chinese Middle Way perspective,Asia Pacific Journal of Management, vol. 19, 179-199
HALL, E. T. (1976), Beyond Culture, New York: Doubleday.
HALL, E.T. (1984), The Dance of Life., Anchor Press.
HOFSTEDE, G. (2001), Cultural Consequences, Sage.
HOFSTEDE, F., HOFSTEDE, G-J ET MINKOV,M. (2010) Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd Edition, McGraw-Hill USA.
FAURE,S. (2003),Manager à l'école de Confucius, Editions d'organisation, Pairs, 2003.
GAO, (2009), Management des équipes interculturelles et diversités sous-culturelles - cas des multinationales françaises en Chine,
Inglehart, R. and Welzel, C. (2005); Modernization, Cultural Change and Democracy, New York, Cambridge University Press.
JAMES, C., TIRARD A. et SEPULVEDA, J-M. (2013), Révélez vos talents, Cartographie des outils psychométriques de développement, Editions Liaisons.
KROEBER, A.L., and KLUCKHOHN, C. (1952), Culture : a critical review of concepts and definition, Papers of the peabody museum of archeology and ethnology. 47(1): 1-223.
LABARONNE, D. et MUSTAPHA, M. (2010),Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Étude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes, Management et Avenir, n° 37.
LANG, N. S. (1998), International Management in China: Strategies of Sino-European and Sino-Japanese Joint Ventures, Deutscher Universitats Verlag: Wiesbaden.
LI, S., SCULLION, H. (2006), Bridging the distance: managing cross-broder knowledge holders. Asia Pacific Journal Management, vol. 23(1), 71-92
MERCURE, D. et al (1997), Culture et Gestion en Algérie, Paris, L'Harmattan, Paris.
SHI,X. et RIGHT, Ph. C. 2003, The potential impacts of national feelings on international business negotiations: a study in the China context., International Business Review, vol.12, 311-328.
VAN HOOREBEKE, D. (2009). Le comportement responsable des salariés au travail : une investigation théorique. Quebec: CIRANO.
WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
www.compmetrica.com/Documents/PaperPencil/.../FR/FS-T108_FR

AUDIT SOCIAL AU SEIN DES ENTREPRISES MAGHREBINES : VERS UN AUDIT DE LA RSE ?

Pr. Dr. Amal LAALOU
Directrice de Laboratoire de GRH et d'Audit Social (LAGERHAS),
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II Mohammedia ; Maroc
amalaalou@yahoo.fr

Bouchra BAKADIR
Doctorante en Ressources Humaines
Université Hassan II, Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales- Mohammedia. Casablanca, Maroc
bouchra_bakadir@yahoo.fr

1. Positionnement de l'audit social au Maghreb

1.1. La fonction RH au Maghreb

Parler de l'audit social au Maghreb c'est d'abord un recadrage essentiel qu'il faut implicitement faire sur la GRH, le Maghreb est à la croisée des chemins entre modernité et tradition, entre Europe et Afrique (Louart & Scouarnec, 2005), les trois pays du Maghreb partagent différentes similitudes culturelles, politiques, institutionnelles …, qui font leurs spécificités dans le contexte international, en effet, malgré les nombreuses réformes, la fonction RH dans le Maghreb se heurte à plusieurs obstacles empêchant sa réelle mise en œuvre ; au Maroc elle est en mal de structuration (Bentaleb, 2000), en Algérie elle est en mal de définition (Khiat, 2010) et en Tunisie elle est en mal d'instauration entre modernisme et autoritarisme (la culture du Flou) (Zghal, 2000).

La fonction Ressource Humaine peine depuis quelques années à trouver sa place dans l'organisation, organe vital dans cette dernière, la fonction RH est amenée à répondre à différentes attentes et exigences de la Direction Générale, l'Etat, Salariés et partenaires sociaux. C'est une fonction de gestion transversale, qui se trouve dans l'obligation de répondre aux besoins, parfois controversés, de son environnement et principalement de ses parties prenantes, qui ont parfois un pouvoir institutionnel par les moyens que leur donne le droit : propriétaire, actionnaire, chef d'entreprise, représentants du personnel ou l'Etat.etc ; le Directeur des Ressources Humaines quant à lui se retrouve dans la croisée des chemins, entre la multitudes des missions à assumer et un rôle exercé qui s'éloigne du rôle reconnu (Barès et Cornolti, 2006). En effet son passage d'une simple fonction de gestion opérationnelle à une fonction de gestion stratégique des RH a intéressé plusieurs auteurs dont Ulrich (1996,1997), Beer (1997), Kochan (1997), Besseyre des Horts (1988), Peretti (1999)….

La fonction Ressources Humaines a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, elle a dû passer par un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique, son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée. Historiquement, elle s'est développée sous la dénomination fonction personnel, et ce jusqu'à la première guerre mondiale, et c'est à partir du début des années 1990 que l'on parle de la fonction Ressource Humaine parallèlement à l'apparition d'une approche plus stratégique des RH.

Ainsi, traiter de la gestion des ressources humaines au Maghreb n'est pas une affaire aisée, malgré la panoplie des recherches et séminaires organisés dans ces pays, liant ainsi la thématique de la gestion des ressources humaines avec d'autres thèmes à caractère universel : stratégie, Marketing, Diversité, Audit…. elle est toujours-la GRH- en mal de positionnement, demeurant ainsi administrative et non stratégique (Frimousse S, 2005)[139]. Ben Farjani (1992) précise que la fonction ressources humaines reste encore mal structurée dans les entreprises Maghrébines pour jouer un rôle moteur de création des compétences nécessaires à la maîtrise de l'innovation technologique ;
Les choix politico-économiques des Etats maghrébins ont largement déterminés les caractéristiques et structures des entreprises maghrébines(A. Ben khalfa, 1992, D.Elbouri, 1994 et R. Zghal, 1997), la fonction RH comme toutes les autres fonctions est influencée par ces choix , Zghal(2005) précise que la fonction ressources humaine au Maghreb est caractérisée par une certaine hétérogénéité sans pour autant, omettre les quelques efforts entamées par ces pays pour mettre à niveau leurs modes de gestion des ressources humaines.

1.2. Evolution de l'audit social au Maghreb

L'apparition de l'audit en tant que discipline, date depuis une trentaine d'année, il est apparu plus exactement, vers la fin des années 80, et c'est au niveau des entreprises publiques qu'il a vu naitre ses premières missions et applications les plus significatives, l'avancée notoire de la pratique de l'audit au Maghreb dans le secteur public par rapport au privée , est suite aux différents dysfonctionnements et restrictions budgétaires auxquels les entreprises publiques devaient y faire face, l'audit fut utilisé afin de restructurer et moderniser ces entreprises.
La pratique de l'audit au Maroc, Algérie et Tunisie est aussi suite au mouvement de mondialisation et ouverture de l'économie de ces pays sur l'international, qui a imposé aux entreprises de s'ouvrir sur les différents modes de gestion et bonnes pratiques de gouvernance des entreprises, la complexité des modes de gestion de l'environnement général des affaires et la panoplies des risques liés à la gestion n'ont pas manqué d'instaurer de manière fréquente des audits dans les différentes disciplines et dimensions de l'entreprise y compris la dimension sociale.
Au Maghreb, l'application de l'audit social était d'abord suite aux relations de partenariats et sous-traitance qui le lie avec les marchés européens et américains, les entreprises locales étaient soumises à des audits sociaux, qui évaluent le degré de respect de la législation de travail. Ensuite, dans le cadre de l'ensemble des restructurations qu'ont connue les entreprises maghrébines, ainsi que les mouvements de privatisations des entreprises publiques, les audits sociaux ont été hautement sollicités afin de dresser un état des lieux sur les entreprises rachetées ou privatisées en termes de climat social, respect de la législation de travail, engagement et motivation des équipes…, enfin, durant cette période les cabinets d'audit et de conseil ont débarqué en force avec des missions d'audit sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise.
Sur le contexte Marocain, le concept d'audit social est relativement récent, il a vu le jour depuis quelques années, mais sa médiatisation et application est loin d'être à son apogée, en effet, l'audit social qui a connu ses lettres de noblesses à l'étranger est encore à ses débuts au Maroc, ses premières applications ont vu le jour au

[139] Frimousse, S , 2005. *Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint-venture euromaghrébines,* actes de la 7e Université de printemps de l'audit social, Marrakech, Maroc.

niveau des entreprises publiques(El Abboubi & EL Kandoussi, 2008) pour se positionner ensuite au sein de quelques dizaines d'entreprises privées, sans pour autant faire chemin au sein de la grande majorité des entreprises marocaines.
En Algérie, la naissance de l'audit social est la résultante des réformes et programmes de mises à niveau entamées à partir des années 90, et la montée en puissance des cabinets d'audit et de conseil. La notion d'audit social a créé son chemin à travers l'IAS, ce qui a permis la création en 2005 de l'AASA (association d'audit social d'Algérie), dès lors le concept d'audit social a commencé à faire son chemin par l'action d'auditeurs , cabinets de conseils et aussi et surtout par les différentes universités sur l'audit social organisées par l'IAS en Algérie, qui a en effet abrité la 3ème Université de printemps de l'IAS à Alger en 2001 ainsi que la 11ème Université de printemps 2009, et la 14ème Université de printemps de l'audit social à Oran en 2012.

La revue de littérature sur l'audit social en Algérie, démontre que la pratique de l'audit social en Algérie n'est pas une pratique dominante (Kadri, 2009) et il importe de préciser que des études menées sur la thématique démontrent que l'écart entre l'état de l'art et la réalité observationnelle est signifiant[140], même si les directions d'entreprises et les directions RH s'inscrivent dans une logique d'audit social et de changement , il ya une méconnaissance totale de la méthode et outils liés au domaine à auditer. L'audit serait audit de conformité cherchant à vérifier la conformité des pratiques avec les procédures administratives mises en place
En Tunisie l'audit social s'est développé très modestement à partir du milieu des années 80, la première conférence sur la thématique de l'audit social en entreprise était organisée en Mai 1987 par l'ARFORGHE[141]et l'Association Tunisienne des Auditeurs internes, l'institut de l'Audit Social de Tunisie (l'IAST) fut crée en 2002.L'intérêt pour l'audit social a depuis le temps demeuré mitigé, car le terme audit appliqué à la gestion sociale évoque dans les esprits des chefs d'entreprise quelques contraintes de la législation du travail et le rôle coercitif des agents de l'Etat chargés du contrôle de son application .

En 2005 , une étude menée sur l'audit social par Frimousse et Peretti[142], auprès des DRH des entreprises maghrébines, plus précisément ceux des joint-ventures euro maghrébines, fait ressortir que l'audit social est perçu positivement de la part des DRH, qu'il permet d'un coté de se comparer et se situer dans une logique de benchmarking, et d'un autre coté il permet une vérification des engagements en termes de normes sociales.

Etant donné que notre objectif à travers ce travail de recherche n'est pas seulement d'étudier l'audit social sur le plan théorique mais aussi pratique, la deuxième partie a pour objectif de mieux appréhender la notion de l'audit social et sa pratique au sein des entreprises marocaines, algériennes et tunisiennes.

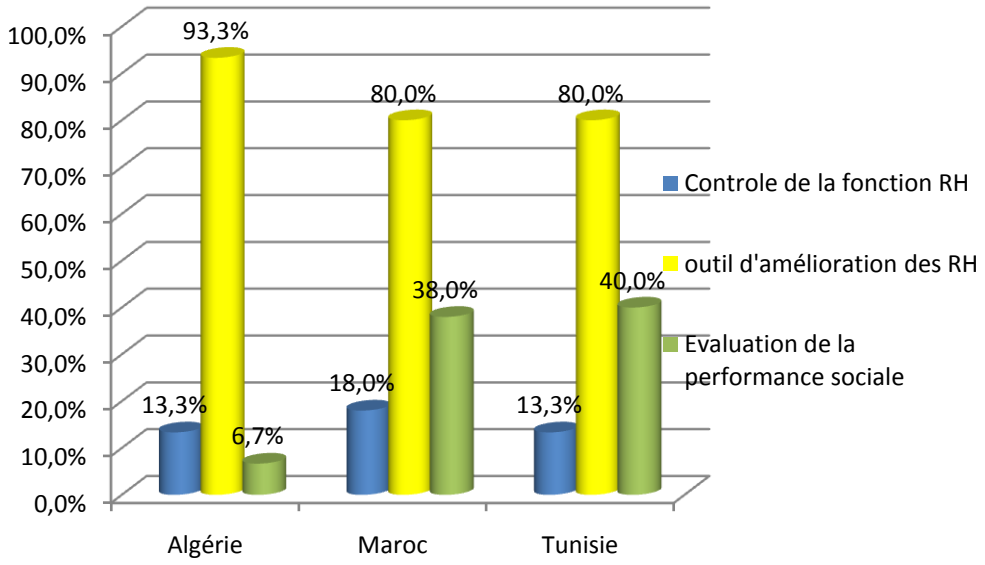
[140] Arbaoui, K. Berass-brahmi, D. Foudad, Y. Khiat, A. (2012). « Audit (s) de la FRH dites-vous », actes de la 14ème Université de Printemps IAS, Oran 17 &18 Mai
[141]ARFORGHE: Association des Responsables de Formation et de la Gestion Humaine dans les Entreprises
[142]Frimousse, S. et Peretti, J.M (2005). « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin », *Revue Management et Avenir* n°5.

2. Audit social au Maghreb : pratiques et réalités

Pour réaliser notre étude quantitative, nous avons constitué notre échantillon par choix raisonné, en effet, nous nous sommes intéressés à la grande et très grande entreprise, notre choix n'est nullement fortuit, nous avons choisi d'orienter notre recherche vers ce type d'entreprise, parce que la grande entreprise est susceptible de disposer d'une organisation bien déterminée, et aussi d'une cellule dédiée à la fonction RH, et partant, d'une éventuelle pratique de l'audit social.
Notre échantillon regroupe 80 entreprises maghrébines, ces entreprises enquêtées présentent des caractéristiques en termes des différentes certifications mises en place, et qui auraient certainement une influence sur la mise en place de la démarche d'audit social, notre échantillon est composé des entreprises qui possèdent des labels et certification : Iso 9001, ISO 14000, OHSAS18000 et labels CGEM pour la RSE.

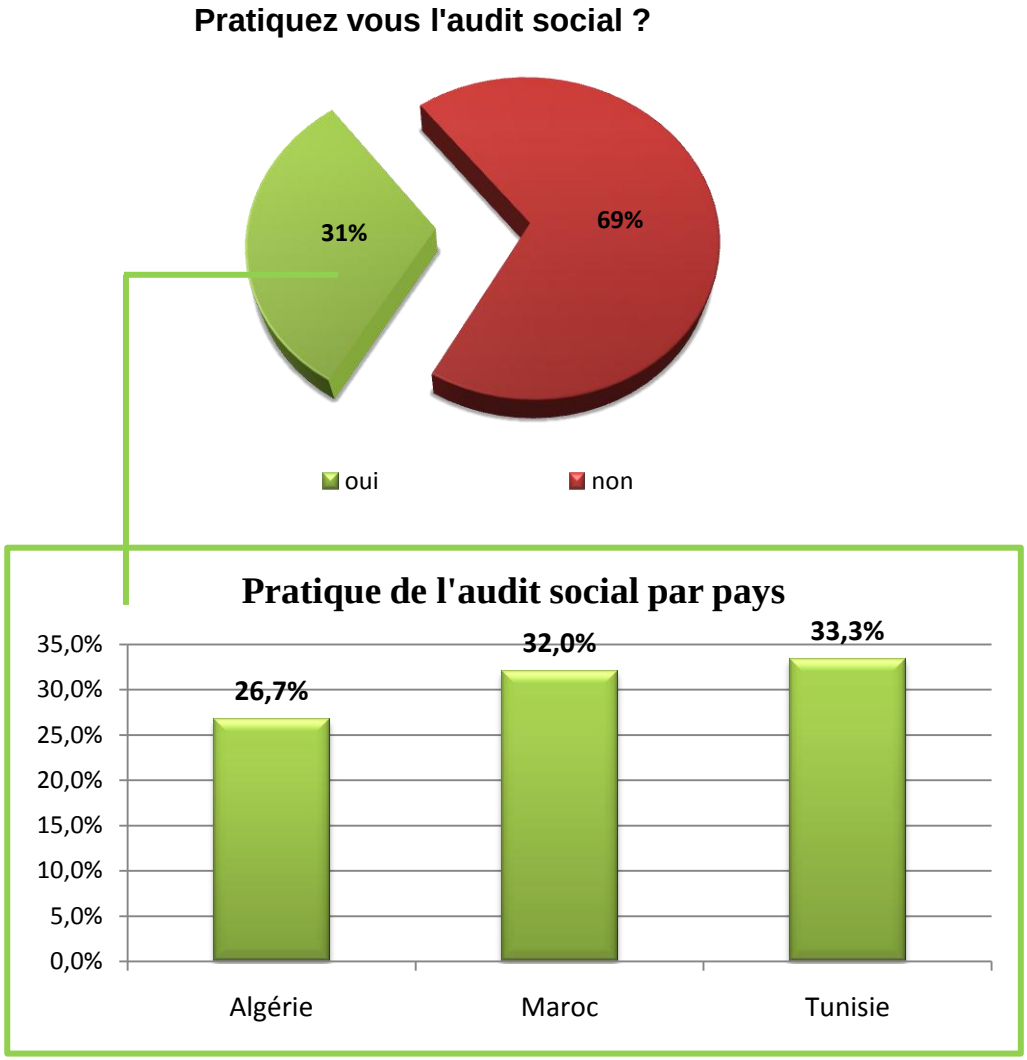
2.1. Pratique de l'audit social au Maghreb

L'audit social est un concept difficile à cerner vu qu'il concerne un champ diversifié qu'est le champ social, en conséquence traiter de l'audit dans le champ du social c'est devoir balayer l'ensemble des champs inhérents à la gestion sociale et la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.
Entre la perception émise vis-à-vis de l'audit social, et la réalité de sa pratique au sein du Maghreb, il va sans dire qu'il y a un long chemin à parcourir pour faire converger les deux visions. L'audit social est perçu comme un outil d'évaluation de la performance sociale, il concoure dans un premier temps à améliorer la qualité du processus ressources humaines, qui, à son tour, concoure à améliorer la performance sociale et ensuite globale de l'entreprise. Cette perception est partagée par les entreprises enquêtées du Maroc et la Tunisie sauf en Algérie ou le taux de perception de l'audit social comme outil d'évaluation de la performance sociale est de 6,7% ; l'audit social est perçu comme un outil de contrôle de la fonction RH à hauteur de 13,3% en Algérie tandis qu'en Tunisie et Maroc à hauteur de 18%.

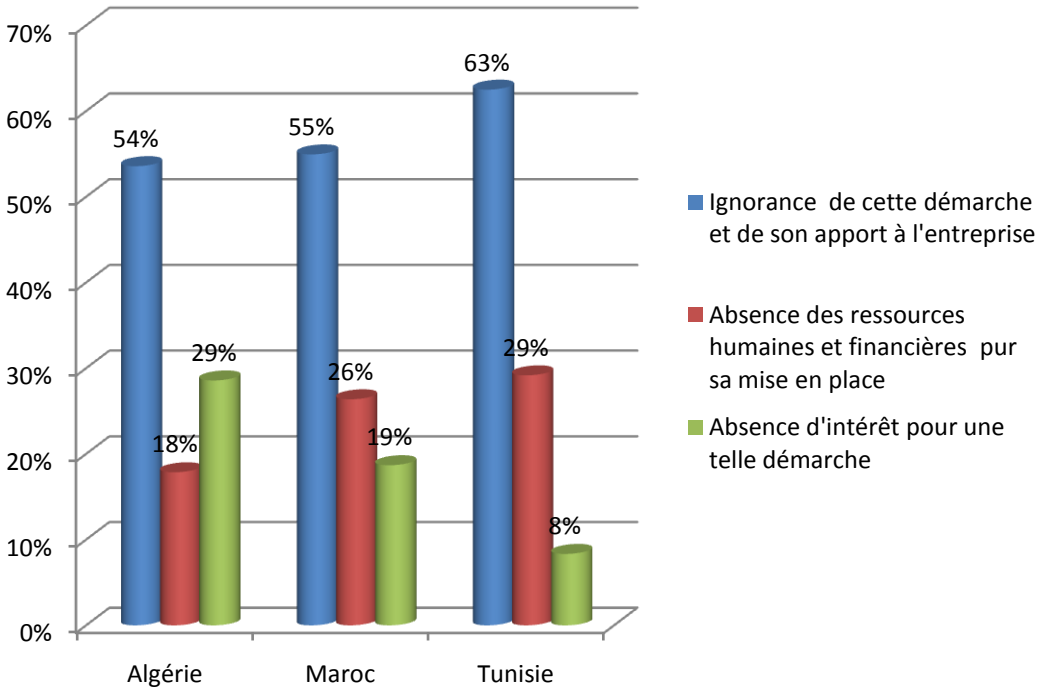


Perceptions vis-à-vis de l'audit social

L'unanimité des entreprises enquêtées ont lié la réalisation d'une mission d'audit social au risque, elles s'accordent toutes sur le fait que l'audit social est déclenché afin de vérifier et analyser régulièrement les aspects de la fonction RH, ou lorsqu'ils constituent des zones de risques au regard de la direction générale, de l'entité audité ou du service concerné, tout ceci se fait dans un but d'amélioration continue de l'activité ;
La pratique de l'audit social au sein des entreprises maghrébines enquêtées se présente comme suit :



Seulement 31% des entreprises maghrébines enquêtées affirment pratiquer l'audit social au sein de leurs entreprises contre 69% qui ne mettent pas cet outil en œuvre. Ce pourcentage concerne les 3 pays toutes catégories confondues, ce qui montre que l'audit social et un outil relativement nouveau, qui demeure loin de son niveau de maturité au sein du périmètre maghrébin. Si une grande catégorie des entreprises maghrébines enquêtées ne recourent pas encore à l'audit social comme outil de pilotage social, ceci peut être expliqué par plusieurs raisons comme l'ignorance de la démarche, absence de ressources humaines formées sur l'audit social, ou absence d'intérêt pour une telle démarche ….



En se basant sut le graphique ci-dessus, il est tout à fait clair que le manque de connaissance du concept de l'audit social, ainsi que le faible niveau de maturité acquis sur le périmètre maghrébin constitue le principal frein de sa non utilisation notamment au Maroc et en Tunisie, Ce résultat est tout à fait logique, vu la grande ambiguïté que connaissent les dirigeants des entreprises vis-à-vis de la définition claire du concept de l'audit social, donc une grande catégorie des entreprises reste très méfiante envers son application , et ses tenants et aboutissants pour l'entreprise. Il parait que la démarche d'audit social et son apport à l'entreprise maghrébine ne sont pas encore intégrés au sein des entreprises maghrébines à hauteur de 56% constituant ainsi la première cause de non recours à la démarche d'audit social.
Les actions de promotions centrées sur la vulgarisation du concept d'audit social ne sont pas suffisante, il est extrêmement important de promouvoir la démarche et la méthodologie à poursuivre pour la réalisation de l'audit social et surtout démontrer son apport et sa valeur ajoutée sans pareil à l'entreprise, la place qu'occupera l'audit social serait incontestablement à l'image de sa contribution à l'entreprise et a sa capacité à faire progresser et améliorer les pratiques sociales.
La deuxième raison qui entrave le recours des entreprises maghrébines à l'audit social d'après les répondants c'est l'absence de ressources humaines et financières nécessaires pour la mise en place de la démarche d'audit ce frein permet de reconnaitre d'une manière implicite la nécessité pour une démarche d'audit RH en bonne et due forme, d'avoir des personnes formées sur l'audit social(en interne ou externe) , et disposants d'outils appropriés et de référentiels compatible avec la demande d'audit exprimée.

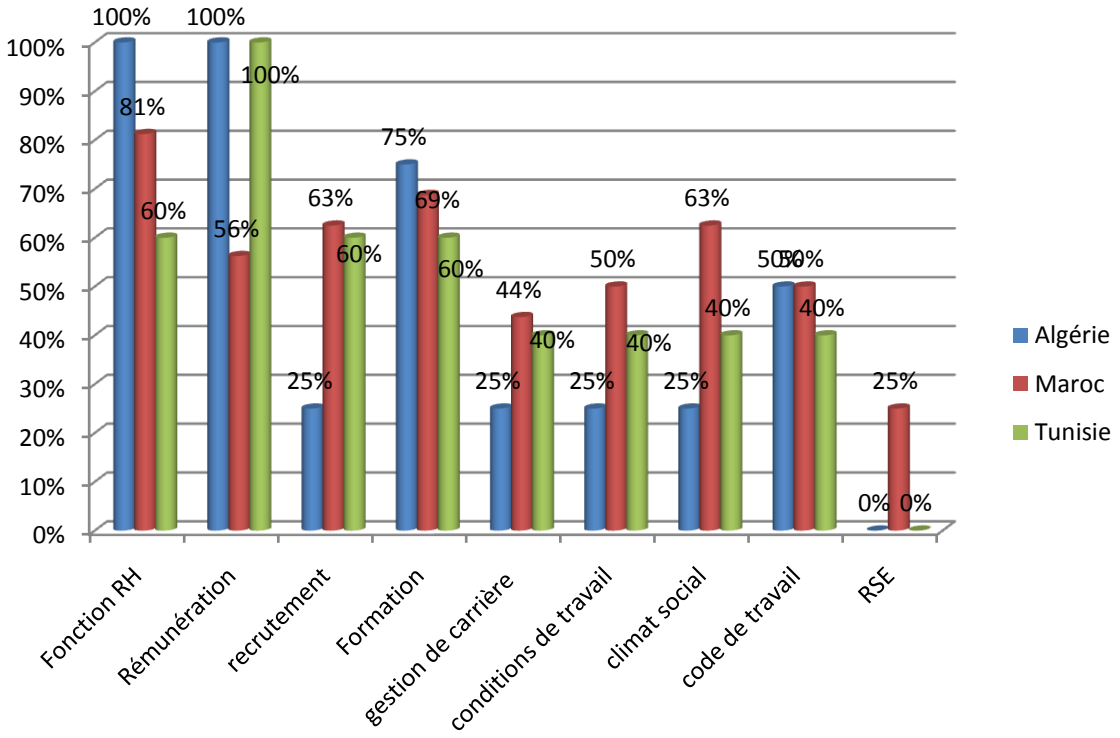
2.2. Place de l'audit RSE au sein des entreprises maghrébines

Parler de l'audit RSE c'est ouvrir un grand débat sur la nature et le champ d'intervention de l'audit, qu'à date d'aujourd'hui est diversement défini. Bowen(1953) préconisait le recours aux audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise, Il faisait partie du courant de la *Busines Ethics*. En 2007, dans un article

publié sur la RSE[143], Barthe a proposé l'audit social comme un outil de mise en place de la RSE ; la démarche de l'audit social appliqué dans le champ de la RSE, a pour objectif de promouvoir et consolider la RSE, et évaluer l'efficacité des actions entreprises sur le niveau social, ainsi toute entreprise s'inscrivant dans la voie de la responsabilité sociale, est tenu d'adopter des codes de bonnes conduite et réaliser des audits sociaux pour assurer leur application.

La réalisation des audits sociaux sur la RSE, nécessite l'utilisation de référentiels, la mise en place en 2010 de la norme ISO 26 000 a apporte un cadre de référence approprié pour la RSE, en présentant des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte. La norme ISO 26000 apporte un cadre de référence pour la RSE. Cette normalisation en matière de RSE implique des progrès en matière d'indicateurs sociaux et environnementaux et le développement d'outils d'audit appropriés (Peretti, 2012)

Selon les entreprises maghrébines enquêtées, la pratique de l'audit social est très disparate d'une entreprise à l'audit et tous les champs ne sont pas couverts, on peut même estimer que certains champs sont émergents (au sens de Catherine Voynnet-Fourboul) comme la RSE, gestion de carrière…



Notre étude quantitative fait ressortir que la rémunération et l'audit de la fonction RH constitue les premiers audits sociaux réalisés par les entreprises maghrébines qui ont affirmé leur pratique d'un audit social. Le constat concernant l'audit de la rémunération rejoint ce qui a été démontré sur le plan international, par Igalens et

[143] Barthe, N. (2007*).* « Apport de l'audit social dans la mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Social d'Entreprise », in Revue Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de gestion, n62, 75à 94

Peretti(1986) qu'il est l'une des missions les plus importantes de l'audit social réalisées au sein des entreprises.
Par contre, l'audit RSE occupe la dernière place, il est absent au sein des entreprises algériennes tunisiennes et présent à hauteur de 25% au sein des entreprises marocaines enquêtées , il parait que la RSE balbutie encore a faire sa place au sein des entreprises, ainsi, parler d'un audit de la RSE au sein des entreprises maghrébines nécessite au préalable de parler de la mise en place de la démarche RSE et mettre en avant son apport à l'entreprise, il s'agit d'ouvrir un grand débat sur la nature et le champ d'intervention de l'audit social, qui, à date d'aujourd'hui est diversement défini.
Au Maroc, la RSE a été adoptée par certaines entreprises, Lafarge, Stocvis, Managem, Autohall, …. Qui ont choisi d'agir en totale harmonie avec leur environnement et en respectant des principes d'engagement sociétal, Mais elles ne sont pas encore au stade d'évaluation et d'audit social de leur démarche RSE.

Conclusion

En guise de conclusion, il importe de préciser que notre objectif principal à travers cette communication était de mettre en avant la pratique de l'audit social au sein des entreprises maghrébines, et en particulier la pratique de l'audit de la RSE ; il s'avère que la mise en place d'une démarche d'audit de la RSE dans les entreprises maghrébines est tributaire de la maitrise des outils ainsi que les référentiels à utiliser, et au préalable un engagement RSE réellement appliqué et non seulement affiché .
Par ailleurs, Il importe de remarquer que le foisonnement du débat sur l'audit social et en l'occurrence audit de la RSE, traduit une réelle prise de conscience des apports que pourrait enclencher le concept. Encore faut il avoir des entreprises qui intègrent la démarche RSE comme étant un mode de management moderne capable d'apporter des réponses innovantes aux parties prenantes dans un contexte de crise mondiale, qui génère une forte pression sociale et économique, la prise de conscience de l'importance de la RSE au sein de l'entreprise marocaine est une démarche progressive, qui nécessite un engagement managérial qui compromet dans la majorité des cas à la promotion d'une culture de Développement Durable. Les freins à la mise en place de la RSE sont nombreux, une piste à explorer dans les prochaines recherches.

Bibliographie

ARBAOUI, K. BERASS-BRAHMI, D. FOUDAD, Y. KHIAT, A. (2012). « Audit (s) de la FRH dites-vous » acte de la 14ème Université de Printemps IAS Oran 17 &18 Mai
AUTISSIER, D. Simonin, B. Thibault, A. (2009). *Mesurer la performance des ressources Humaines*, Paris, Eyrolles Editions
BAAYOUD, M. et ZOUANAT, H. (2006). « La GRH au Maroc : histoire et perspectives de reconfiguration » *Ressources Humaines en Euro méditerranée*, volume 2, Marseille, Editions Euromed, 122-131
BAYAD, M. et NEBENHAUS, D. (1994). « Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique ». Actes du 5ième Congrès de l'AGRH, Montpellier, 235-242.
BARTHE, N. (2007). « Apport de l'audit social dans la mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Social d'Entreprise », *Revue Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de gestion*, n62, 75à 9.

BENRAISS, L. et IGALENS, J. (2005). « Aux fondements de l'audit social : Howard R. BOWEN et les églises protestantes», Actes de la 23ème Université d'été de l'IAS, Lille, 1 et 2 septembre

BENTALEB, C. (2000). « La fonction RH au Maroc : typologie et champ de compétences », Cahier de recherche, Marrakech, Université Cadi Ayad

Bernard, M. (2003). « Audit social », *Revue française de gestion* 6/2003 (no 147), 235-246

BESSIRE, D. (1999). « Définir la performance », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 5, vol. 2, Septembre, 127-150.

BESSEYRE DES HORTS, C.-H. 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », Revue GRH, n°46, 2-16.

BOSQUET, R. (1989). *Fondements de la performance humaine dans l'entreprise*, coll Personnel ANDCP, Paris, Editions d'Organisations

BOURGUIGNON, A. (2001). Evaluer les performances : comment penser ensemble GRH et contrôle de gestion, Management et conjoncture sociale, n° 604, 16-19.

BRABET, J., (1993). *Repenser les gestions des ressources humaines*, Paris, Economica,

CANDAU, P. (1992), *Audit Social*, Paris, Vuibert,

CHAOUKI, F., IGALENS, J., BENSALEM, M., (2005). « La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. Une étude auprès des salariés des entreprises marocaines », *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Paris, Editions Vuibert

CITEAU, J.P. (1997). *Gestion des ressources humaines,* Armand Collin.

COURET, A. & IGALENS, J. (1988). *L'audit social*, Paris, *Que sais-je* ? .

CROZET, D., MARTORY, B. (2008). *Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performances*, Paris, Dunod.

DALI, A. (2005). « La gestion des ressources humaines en Algérie », dans Perspective sur la GRH au Maghreb, Paris, Editions Vuibert,

EL ABBOUBI, M. & EL KANDOUSSI, F. (2008) « L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des reformes des entreprises publiques au Maroc », HEC-ULg Working Paper Series August 06 / N° 200608/08

FERON, M. (2005). « Comment passer à un audit social de troisième génération ? » Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille.

FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J-M. (2005). « La gestion des ressources humaines dans le contexte Maghrébin : entre convergence et contingence, p. 263-278, in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.) », Perspectives sur la GRH au Maghreb –Paris, Editions Vuibert, p. 263-278.

FRIMOUSSE, S., PERETTI, J.M. (2005) ; « Perceptions et visions de l'audit Social par les DRH du Maghreb », Actes de la 23ième Université d'été de l'Audit Social, Lille,

Frimousse, S. 2005. « Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint-ventures euromaghrébines », actes de la 7 e Université de printemps de l'audit social, Marrakech, Maroc.

GALAMBERT, P. ARCIMOLES, C.H. DUBERT, P. (2007). *RH les leviers de la performance : redéfinir, développer et piloter la performance ressources humaines*, Paris, Editions Eyrolles,

HUSELID, M.A., JACKSON, S.E. & SCHULER R.S. 1997. « Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance », Academy of Management Journal, vol. 40, n° 1, 171-188.

IGALENS, J. (2000), *Audit des Ressources Humaines*, Paris, Editions Liaisons,

IGALENS, J. et PERETTI, J.M. (1986). *Audit des Rémunérations*, Paris, Les Editions d'organisations
KADRI-MESSAID, A. (2009). « Audit social et GRH : un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises algériennes », Acte de la 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009
KHIAT, A. (2009). « Pour une gestion coopérative en matière de G.R.H. dans les entreprises Algériennes », Acte de la 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009.
KHIAT, A. (2008). « Analyse économique Et Gestion des Ressources Humaines », Thèse de Doctorat d'Etat, Algérie.
KHIAT, A. (2012). « Audit social et GRH : un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises algériennes », Acte de la 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009
LANGEVIN, P. & NARO, G. (2003). « Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne », Congrès de l'AFC : Louvain la Neuve.
LAWRENCE, P. et LORSCH, J. (1994). *Adapter les structures de l'entreprise intégration ou différentiation*, Paris, Editions d'organisations.
MARTORY, B. (2003). « Audit social : Pratiques et principes », Revue française de gestion, Lavoisier 2003/6 - n° 147.
MATMATI, M. (2005). « La gestion des ressources humaines au Maghreb » Perspective sur la GRH au Maghreb, Paris, Editions Vuibert
MATMATI, M. (2006). La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb : état des lieux et Perspectives, in Silva F. (coord.), Ressources Humaines en euro méditerranée, Marseille, Editions Euromed, 120-140
MEIGNANT, A. (2009). Manuel d'audit du Management des Ressources Humaines : Méthode Audit MRH, Paris, Editions Liaisons
NARO, G. (2001). « L'articulation entre contrôle de gestion et GRH dans les organisations qualifiantes », Management et Conjoncture Sociale, n° 604, mai 2001.
PERETTI, J.M. (2001). *L'audit Ressources Humaines et Gestion des personnes*, Paris, Vuibert.
SIMONS, R. (1995). «Control in an age of empowerment», *Harvard Business Review*, mars-avril, 80-98.
VATIER, R. (1980). « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », *Enseignement et Gestion*, n°16, Hivers 1980, 25.
VOYNNET-FOURBOUL, C. (2005). « Quelles représentations de l'audit Social ? », actes de la 23ième Université d'été de l'Audit Social, Lille.
WENERFELT, B. 1984. « A resource-based view of the firm », *Strategic Journal*, 171-180.
ZARDET, V. (1997). « Bilan Social et Pratiques de Pilotages : Points de vue de DRH », Les actes du colloque `Bilan social : Quelles leçons et quelles perspectives` - du 5 et 6 juin 1997
ZGHAL, R. (2000). « La culture de la dignité et le flou dans l'organisation, » *CERES*.

DE LA COMPLEXITE DE L'INTEGRATION DE LA RSE PAR LE DIRIGEANT DE PME : ECLAIRAGE PAR LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES A PARTIR DE LA GRILLE DE MITCHELL ET WOOD

Zouhair LAARRAF
Professeur Associé
Groupe Sup de Co La Rochelle - CEREGE
laarrafz@esc-larochelle.fr

Serge VALANT GANDJA
Professeur Assistant
KEDGE Busisness School
serge.valantgandja@kedgebs.com

Jean-Paul TCHANKAM
Professeur Senior
KEDGE Busisness School
jean-paul.tchankam@kedgebs.com

Les PME, à l'instar des grandes entreprises ont un rôle primordial à jouer dans le progrès vers la RSE. Comme l'affirme très justement Oueghlissi (2013), le débat aujourd'hui n'est plus de savoir qui, des grandes entreprises ou des PME, s'engage sur le terrain de la RSE, mais plutôt en quoi la démarche RSE des unes (PME) est à distinguer de celles des autres (grandes entreprises).

L'intérêt d'aborder la RSE dans la PME par la théorie des parties prenantes a pour avantage de permettred'identifier les acteurs et pour chacun d'eux leurs attentes en termes d'enjeux sociétaux. La RSE dans les PME se présente alors comme « une vraie problématique managériale sous la pression des parties prenantes » (Bonneveu, Saulquin, 2009). Ceci est d'autant plus vraiqu'en contexte de crise, innovation, adaptation et flexibilité deviennent des exigences accrues pour les PME. La capacité des dirigeants de la PME à aligner priorités et actions de leur entreprise avec les besoins et droits de ces parties prenantes semble constituer de nos jours un facteur critique de performance organisationnelle (Peretti 2013 ; Igalens 2013 ; Damak-Ayadi et Pesqueux 2003 ; Cardebat et Cassegnard 2011).
Dans la littérature le concept de proximité développé principalement par Torrès (2003) a suscité un intérêt considérable dans les études centrées sur les attitudes et les comportements des dirigeants de PME.Paradas (2009),dans une étude sur "les intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive par les petites entreprises"affirme que la proximité s'exerce à deux niveau : le premier niveau, le plus couramment identifié, se situe dans l'influence des actions du dirigeant sur l'évolution du système de gestion , le second niveau s'intéresse à l'impact des représentations du responsable (et éventuellement, d'autres personnes) sur ses actes (Paradas 2009).

Cette étuden'a pas pour but d'entrer dans le détail de définitions complexes des représentations, croyances et valeurs mais de confronter les discours à la réalité des pratiques dans les PME à partir de la grille de Mitchell et al (1997). Il s'agit de rechercher les freins et motivations des dirigeants et d'en dégager les implications managériales. Quelle lecture les dirigeants de PME se font-ils de leurs parties

prenantes et quelles implications managériales pourrait-on en déduire quant à leur responsabilité sociale et sociétale ?C'est à cette interrogation que le présent article essaye d'apporter une réponse. Pour y parvenir les auteurs s'attarde d'abord à la définition du cadre conceptuel, puis à la méthodologie utilisée et enfin aux résultats et leurs implications managériales.

1 -Le cadre conceptuel

1.1 - La RSE et la PME

Selon Oueghissi (2013) la particularité de l'environnement des PME fait que celles-ci ont des pratiques RSE différentes de celles des grands groupes.Mettre en place une démarche RSE dans ces entreprises requiert une approche spécifique, adaptée à la nature informelle des PME. Elle s'appuie sur la motivation personnelle du dirigeant. Ce rôle central du dirigeant de la PME a été souligné dans de nombreux travaux (Torrès 2008 ; Marchenay et Camille 2005 ; Julien 1993). Torrès (2008) fait remarquer que les pratiques GRH dans les PME s'inscrivent dans des spécificités inhérentes à la taille (effet de grossissement) et à la centralisation des décisions par le dirigeant (effet d'égotrophie). La proximité serait une explication de l'aspect informel des méthodes en PME, mais aussi une justification du caractère implicite des démarches (Torrès 2003). L'extrême dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son dirigeant rend ce dernier indispensable, voire irremplaçable. Sa vision stratégique est sa dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour son entreprise (Carrière 1990). Cette vision se transforme en intention, utile pour développer des plans d'action (Marchenay et Carrier 2005). Elle peut même pallier à un manque de planification.En somme "comme tout acteur, le dirigeant de la PME est traversé par différentes logiques d'action : appartenances communautaires (famille, organisation professionnelle), calculs du marché et exigence d'authenticité personnelle" (Dubet 1994). Les caractéristiques consubstantielles telles que les effets de grossissement, d'égotrophie induisent des modes particuliers de management dans la PME. Ces modes de fonctionnement permettent davantage de flexibilité et de souplesse, mais peuvent constituer une contrainte en termes de déficit d'image, de manque de ressources et de temps, de pénurie de la main d'œuvre, de rotation du personnel, du cadre légal et fiscal souvent jugé inadapté, d'incertitude du dirigeant en matière de prise de décision (Marchenay et Carrier 2005). Pour mieux comprendre le dirigeant de PME, de nombreuses études se sont fondées sur son parcours, ses traits de personnalités et ses aptitudes personnelles à diriger une entreprise. Cette caractérisation quelque peu héroïque a été peu à peu complétée par l'analyse de ses valeurs et comportements. Le système de valeurs des dirigeants détermine son mode de management et les orientations stratégiques impulsées y compris sociales. Ce système comprend les valeurs, les orientations profondes, qui structurent les représentations et les actions du dirigeant, les buts et les objectifs de son organisation (Cossette 2003). Les contradictions entre ses valeurs personnelles et l'exercice de son métier constituent parfois une difficulté non des moindres à surmonter. Selon Cossette (2003) l'étude du cheminement de prise de décision stratégique du dirigeant de la PME passe par un modèle d'analyse de la cartographie cognitive permettant de l'opérationnaliser. Il s'agit selon l'auteur de la retranscription graphique par le chercheur des représentations mentales du dirigeant de PME, transmises dans son discours. Ces travaux peuvent permettre de mieux comprendre et analyser le "pourquoi" de ses actions, et l'aider notamment à mieux communiquer par la suite. D'autres modes d'analyse s'appuient plus précisément sur le contenu des activités du dirigeant et les comptétences mises en œuvre. Ainsi,

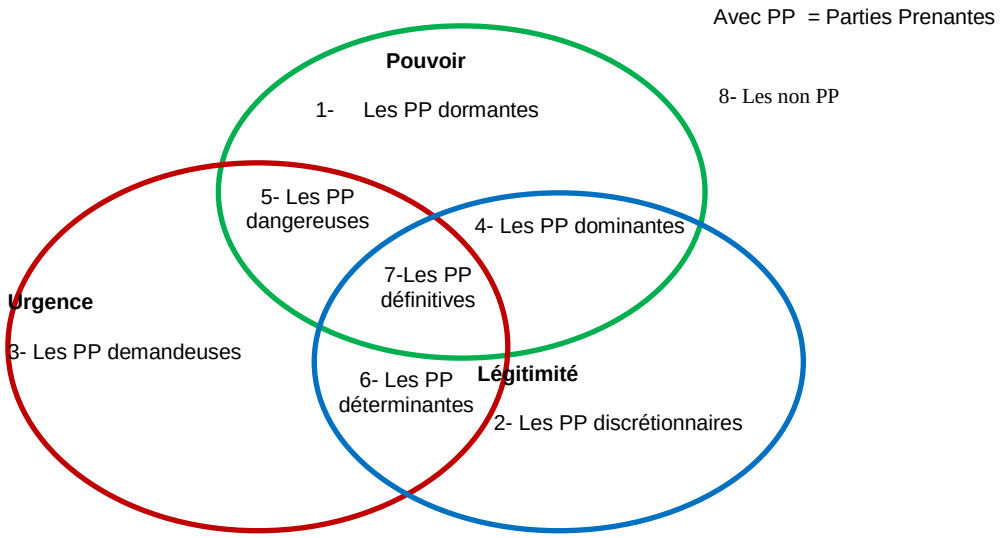
d'après Novethic (2003), les PME se contenteraient "d'initiatives du type mécénat local, et non d'une démarche structurée complète en direction de leurs parties prenantes". Le dirigeant de PME crée lui-même, ou en tout cas en grande partie, ses missions et les conditions dans lesquelles il les exerce et en assume toute la responsabilité. Il n'est pas intégré dans une hiérarchie qui détermine la stratégie à mettre en œuvre. En outre, la polyvalence du dirigeant de la PME apparaît comme un des éléments caractéristiques du métier (Mahé de Boislandelle 1996). D'autres travaux issus de l'observation en longue période des pratiques de dirigeants de PME (Debourse et al, 1993 ; Dokou et al, 2002) ont mis en évidence les aptitudes, les fonctions et les rôles les plus saillants du dirigeant de PME.Au regard de ce constat, on pourrait penser et à juste titre que l'engagement de la PME dans les démarches dites responsables peut être impacté par ce pouvoir de décision de son dirigeant.Un patron sensible à l'éthique des affaires pourra décider d'allouer des fonds au développement de démarches proactives, au contraire, il peut s'agir d'un frein supplémentaire, s'il ignore ou désapprouve les éventuelles actions environnementales, sociales et sociétales (Paradas 2007). Selon Marchesnay (1998), le mode de prise de décision du dirigeant en général est le fruit de deux types de processus. Les processus cognitifs qui relèvent de la connaissance au sens des schèmes, des représentations et d'une conception du monde. Les processus conatifs qui relèvent de l'expérience au sens de la perception des problèmes, de l'intentionnalité ou de la mise en action. Les croyances personnelles, forgées par l'éducation du dirigeant et son milieu d'origine, vont également impacter la capacité à gérer au mieux le risque y compris social. Au cœur d'un système polyvalent et centralisé, le dirigeant devra posséder de multiples compétences pour répondre, sous la pression d'une perpétuelle exigence de réactivité, aux divers types de situations rencontrées (Marchesnay 1998). Dans les PME les dirigeants doivent être polyvalents, réactif et susceptibles de réorganiser en permanence leurs agencements stratégiques (Mahé de Boislandelle 1996). Ils ont besoin de capacités techniques, relationnelles et cognitives, mais avec des contenus spécifiques par rapport à ceux d'un manager d'une unité de production, d'un expert professionnel ou d'un stratège de grande société. Assez souvent, ils doivent associer les caractéristiques du manager, de l'expert et du stratège, avec moins de force qu'un spécialiste mais plus de flexibilité et de souplesse globale (Boyer et Germain 1999). Pour reprendre Weick (1979) le chef d'entreprise va pouvoir "énacter" son environnement à partir de ce qu'il recherche et de ce qui l'interesse. En définitive, on contacte qu'il existe une interaction entre l'objet de connaissance et de pensée observé (cet environnement mis en scène pour être ensuite mis en acte) et le sujet qui l'observe.Il convient de présenter le modèle de Michell, Agle et Wood (1997) retenu pour cette étude.

1.2 Le modèle de Michell, Agle et Wood (1997)

Dans la lignée de travaux développés par Donaldson et Preston (1995) ;Carroll (1991) ; Freeman (1984); Clarson (1984),Mitchell, Agle et Wood (1997) développent un modèle dynamique permettant de caractériser différentes catégories de PP. Ils proposent d'identifier les PP à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Pour le pouvoir, ils reprennent la définition de Pfeffer (1994) à la suite de Dahl (1957) : « *Le pouvoir est ainsi une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire exécuter à un autre acteur social B une action que B n'aurait pas fait autremen*t ».Pour la légitimité, ils s'inspirent de la définition de Suchman (1995) qui la définit comme « *une perception ou une hypothèse générale*

que les actions d'une entité ont reconnues, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, des valeurs, des croyances et des définitions ». Le pouvoir et la légitimité correspondent à des critères statiques.L'adjonction de l'urgence donne le caractère dynamique au modèle. L'urgence est définie comme le degré à partir duquel les demandes appellent une attention immédiate.L'importance des PP est positivement reliée au nombre cumulatif de critères (pouvoir -P-), légitimité (-L-), (urgence, -U-) perçus par le dirigeant (manager) à un moment donné. Le schéma suivant permet d'identifier trois catégories de PP, que l'on peut décomposer en sous-catégories (1 à 7).

Figure 1 : Les différentes PP selon le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997)



Ces différentes catégories et sous-catégories ont été reprises et développées par (De Bry, Galindo (2005) dans le tableau n°2 : catégories et sous-catégories de PP.

Tableau 2 : catégories et sous-catégories de PP

Catégories de PP	***Définitions***	***Sous-catégories***	***Attributs***	***Commentaires***
« Latentes » (latent)	PP possèdent1des 3 critères.	1. PP « dormantes » 2. PP « discrétionnaires » 3. PP « moustiques qui bourdonnent aux oreilles des entreprises »	P L U	Pourvoir inutile faute de posséder L et U (exemple : lobbying). Volonté d'agir, mais ne peut exercer de pression sur la firme (exemple : actionnaires minoritaires). Demande répétitive, mais sans influence sur les décisions de l'entreprise (exemple : riverains).
« En attente » (expectant)	PP possèdent deux des 3 critères.	4. PP « dominantes » 5. PP « dangereuses » 6. PP « dépendantes »	P + L L + U	Possibilité de coalition dominante (exemple :CODIR). PP coercitives, voire violentes (exemple :

			P +U	grévistes). Dépendance p.r. aux autres PP (exemple : population touchée par la marée noire).
« Qui font autorité » (définitive)	PP possèdent les 3 critères.	7. PP « déterminantes »	P + L + U	La survie de l'entreprise dépend de leurs décisions (exemple : clients, donneurs d'ordre).

Source : De Bry, Galindo (2005)

Dans une vision managériale ayant comme point focal l'entreprise, ces trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence) sont répartis par les managers selon leur propre perceptionà chaque partie prenante.Il est important de souligner que la typologiede Mitchell et al (2007) est une typologie contingente avec des critères évolutifs. Ils ne sont pas figés car ce sont des construits sociaux. Il n'y a pas de parties prenantes dans l'absolu, le classement dépendra au contraire toujours d'un ensemble de facteurs contextuels et de la perception des dirigeants (Mullenbach-Servayre.A., 2007)

En s'inspirant du modèle évoqué ci-dessous, les auteurs de cet article admettent qu'un cadre dynamique nécessaire aux actions de l'entreprise suscite un intérêt pour les populations potentielles. De ce fait, la définition donnée par la norme ISO 26000 dans le point 2.20 bien qu'elle soit large, elle a le mérite de n'exclure aucune PP, et peut représenter toutes les situations.« *Est considéré comme partie prenante un individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation* ». Elle peut être impactante ou impactée par les activités de l'organisation et fait partie de sa sphère d'influence.

Après une justification de la démarche méthodologique, on présentera les résultats et les implications managériales.

2. La démarche méthodologique

On s'attardera sur le choix méthodologique et laposture épistémologique, le mode de recueil des données, et la technique d'analyse et de traitement des données.

2. 1 - Choix méthodologique et posture épistémologique

Notre travail de recueil et d'analyse des données vise à générer des connaissances fortement contextualisées,prenant en compte le point de vue des dirigeants (caractères idiosyncratique et empathique).L'adoption d'une posture épistémologique interpretativiste a permis de comprendre et d'analyser la réalité telle qu'elle est perçue et vécue par les acteurs dans une démarche exploratoire.La visée compréhensive a pour objectif « de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence. Le comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions » (Hlady-Rispal, 2002).

Afin d'analyser la lecture que les dirigeants se font de leurs parties prenantes et les implications managériales, une étude qualitative (2007-2011) a donc été engagée. Différents entretiens ont été réalisés*in situ* auprès de dix dirigeants de PME en Aquitaine. Ce choix peut être justifié comme le souligne Wacheux (2005), par trois dimensions :« *la volonté de contextualiser la problématique dans l'environnement*

même de sa production pour appréhender les dynamiques des situations, la nécessaire prise en compte du temps dans l'analyse de processus organisationnels pour montrer l'appropriation, l'actualisation et la construction des situations, et enfin l'intérêt pour la compréhension du quotidien des acteurs dans l'entreprise… ».Yin (1994) explique qu'une enquête qualitative constitue la stratégie privilégiée pour tenter de comprendre « comment » et « pourquoi », « *lorsque le chercheur n'a que peu d'influence sur les événements, et lorsque l'attention est dirigée sur un phénomène contemporain dans un contexte réel* ». L'accent est ici mis sur les questions « comment » et « pourquoi », c'est-à-dire sur la compréhension des phénomènes étudiés.

2. 2 - Mode de recueil des données : l'entretien approfondi et suivi des cas

Des entretiens semi-directifs, *in situ*, d'une durée moyenne de deux heures ont été menés en face à face. Ils ont été enregistrés et intégralement transcrits en indiquantles éléments para-textuels observés et pris en note (gestuelle et variations d'intonation, expressions faciales, etc.). Des visites de site ont également été organisées pour s'imprégner des réalités du terrain. Un guide d'entretien a été conçu dans l'optique de permettre aux dirigeants de s'exprimer de manière explicite surleurs parties prenantes (qui comptent et qui ne comptent pas) à l'égard de la RSE. Ce guide d'entretien a été divisé en trois niveaux de questionnements : description de la PME et du profil de son dirigeant (mise en situation et contexte) ; compréhension des facteurs favorables et défavorables à l'intégration de la RSE (aspect subjectif et opinions du dirigeant) ; enfin les implications managériales (descriptifs des pratiques RSE, tentative d'explication et passage du discours-intentions - aux comportements). Dans le premier niveau de questionnement, nous désirons comprendre l'histoire, les acteurs, leurs rôles, le contexte socioéconomique, etc. La deuxième phase nous a permis de saisir les freins et motivations des dirigeants de PME et les enjeux associés. Enfin, la troisième phase renvoie aux implications managériales. Le tableau 3 qui suit présente lescritères de choix théoriquesretenus dans le cadre de cette recherche.

Tableau 3 : Critères de choix des PME étudiées

Critères de choix	***Eléments retenus***
Représentativité théorique	Des traits communs *a priori* : - des PME (françaises), pas de filiale de groupe ; - des PME situées géographiquement au même endroit (Aquitaine) ; - des entreprises ayant un CA égal ou supérieur à 3 millions d'€, ayant entre 10 et 250 salariés ; - des entreprises ayant au moins 5 ans d'existence. Des traits communs *a posteriori* : - des dirigeants aux commandes de la PME en moyenne depuis 5 ans ; - de fortes relations informelles en matières sociales.
Variété	Des traits variés *a priori* : • variété de la situation économique et financière des entreprises : - entreprises se portant « bien »ou entreprises ayant des difficultés multifactorielles ; - entreprises investissant énormément et régulièrement ; - entreprises n'investissant pas ; - entreprises en croissance/entreprises en régression. Des traits variés *a posteriori* : - variété du profil des dirigeants ; - variété de relations sociales en fonction des besoins ; - taille bien plus importante des PME.

Equilibre	La variété des situations économique et financière des entreprises sélectionnées correspond à celle de l'ensemble de la population des entreprises.
Potentiel de découverte	Les contraintes rencontrées (disponibilité des dirigeants principalement) demeurent négligeables face à l'accueil et à la grande richesse des données qualitatives confiées au chercheur.
Prise en compte de l'objectif de la recherche.	L'objectif de compréhension et de génération d'une théorie font de la représentativité théorique et du potentiel d'apprentissage deux critères déterminants; la variété est importante afin d'accroître le domaine de validité des résultats.

Les PME sont des entités fortement hétérogènes. Il est de ce fait difficile d'en sortir un panel représentatif. Les études de cas sont une source privilégiée d'apprentissage en PME, à l'instar de l'histoire qu'on lit et que l'on applique à soi-même, car chaque individu à des réactions et des comportements qui lui sont propres. C'est ce qu'on appelle en psychologie l'idiosyncrasie. L'objectif est de comprendre les logiques des acteurs et de respecter leurs cadres de référence. L'exploration par étude de cas unique risque de donner au chercheur une vision tunnel du phénomène. Les études de cas multiples s'imposent alors comme un compromis. Le tableau n°4 présente le panel des PME étudiées.

Tableau 4: panel des PME étudiées

Raison sociale	*Forme &Capital*	*Date création*	*Secteur*	*Effectif&CA*	*Age du dirigeant*	*Formation*
DAN	SAS /163 000€	1885	Second Œuvre	80/12M€	63	Ingénieur
PAP	SCEA /30 490€	1982	Agroalimentaire	150/21M€	58	Bac
A&D	SAS/500 000€	1949	Emballage bois	50/7M€	44	bac+5
HAR	SAS/118 000€	1997	BTP	70/29M€	52	bac+3
JO	SA/90 200€	1938	Agroalimentaire	80/16M€	70	bac+5
AV	SAS/251 256€	1997	Informatique	90/11M€	59	bac+5
MEG	SARL/7500€	2003	Loisirs	27/5M€	46	bac+4
RR	SA/480000€	1991	Chimie	30/4.5M€	59	bac+5
CN	SA/3487 500 €.	1987	Const° navale	250/86M€	51	bac+5
DC	SAS/1 158 000€	1988	BTP	110/43.5M€	59	bac+5

Dix études de cas ont été réalisées selon le principe de réplication de Yin (1994). Les recherches qualitatives privilégient des canevas très émergents sans programmation rigide, ce qui oblige le chercheur à activer ses lectures, mais aussi ses capacités à inventer un cheminement capable d'intéresser à la fois les acteurs du terrain et de garantir une fiabilité de la recherche.

2.3- Mode d'analyse et de traitement des données : analyse lexicale et thématique

Les informations recueillies au cours des dix entretiens ont été traitées par la méthode de l'analyse de contenu pour mettre à jour des indicateurs permettant d'inférer sur une réalité autre que celle du message (Bardin,2007). Comme le précise Allard-Poesi et al. (2003), il s'agit en effet d'une technique d'observation permettant d'analyser les idéologies et les systèmes de valeur,c'est-à-dire d'« un processus d'objectivation de données discursives ». De ce fait, la technique de l'analyse de contenu appréhendée comme technique d'observation n'aura pas pour but de valider des hypothèses, mais plutôt d'aider à la lecture des rapports d'entretiens et de permettre d'en retirer des éléments significatifs pour la recherche présente et les futuresrecherches. Elle est basée ici sur l'analyse lexicale des entrevues réalisées avec le logiciel invivo sur les dirigeants des PME opérant en Aquitaine. Cette analyse

amène à une meilleure connaissance de la perception qu'ils se font des parties prenantes, par le vocabulaire qu'il utilise ou qu'il n'utilise pas. La base documentaire (triée et codée) sur les PME a été constituée par les informations relatant les faits sociaux depuis le milieu d'année 2007 jusqu'en 2011. Des données secondaires (rapports d'activités, revues internes, comptes rendus) nous ont également permis de construire une grille recensant les principaux événements et mutations sociaux à divers niveaux (conditions de travail, nouveaux accords, recentrage d'activité…), qu'ils soient positivement ou négativementconnotés. Cette phase disponible « sur demande »nous a renseignés sur la richesse et la fréquence du vocabulaire utilisé par les dirigeants. Les limites techniques, notamment la capacité de traitement limitée en nombre de mots, nous ontcependant amené à procéder à une analyse thématique manuelle beaucoup plus intéressante à notre sens, compte tenu de la richesse des données dont nous disposions. Un traitement manuel (études du nombre de liens et de concepts, boucles, recherches des thèmes fédérateurs…) nous a permis de ressortir certaines dynamiques non explorées dans l'entretien.

L'étude est complétée par une prise de connaissance de l'environnement, du lieu de travail et du contexte général dans lesquels évolue le dirigeant.Le traitement des données recueillies a nécessité également le recours à une grille de lecture permettant derendre compte de sa complexité. L'utilisation de la grille empruntée à Mitchell et al (1997) a permis à la fois de ressortir les parties prenantes déterminantes pourles dirigeants, et d'éclairer leurs comportements. Cette phasea été utile à la compréhension du contexte et à l'analyse des influences de l'environnement.

3. Résultats et implications

Le tableau n°5, met en exergue la complexité des logiques d'action des dirigeants dans l'intégration de la RSE

Tableau 5 : Cartographie des PP inspirée du modèle de Mitchell et al (1997) et logiques d'action

	PP déterminantes 7 (P+U+L)	***PP exigeantes 5 (L+U)***	***PP dépendantes (P+L) voir dominantes 6 (P+U)***	***Logiques d'action du dirigeant de PME***
Cas 1 D	Dirigeant	Etat (loi inadaptée)	Salarié, clients	Il croit-il veut-il ne peut pas
Cas 2PAP	Clients (GMD)	Etat (loi rigide)	Dirigeant, concurrent	Il croit-il veut-il ne peut pas- il applique au minimum légal (lutte pour la survie).
Cas 3 A&F	Donneurs d'ordre (centrales d'achats)	Etat	Dirigeant, salarié	Il croit-il veut (milite CJD)- il ne peut pas→ il applique au minimum légal(lutte pour le maintien de l'activité)
Cas 4 Har	Dirigeant	Etat loi et régime fiscal	Salarié, clients	Il croit - il veut- il peut (croissance)- il fait (construction de maison à prix coûtant par ex…)
Cas 5 Jo	Clients (GMD)	Concurrents	Etat, loi	Il croit-il veut-il peut- il fait (avec prudence et calcul, entreprise fragile)
Cas 6 AV	Dirigeant	Clients	Salarié, Etat (loi)	Il y croit- il veut-il peut (avec

				prudence)-il fait (avec prudence).
Cas 7 MEGA	Propriétaire	Salariés	Dirigeant, propriétaire	Il n'y croit pas - il ne veut pas et ne voit l'intérêt- il peut, mais il applique au légal.
Cas 8 RR	Dirigeant	Concurrents	Salariés,Etat (loi)	Il ne croit pas- il ne veut pas - il peut mais applique au légal
Cas 9 C&B	Dirigeant	Salariés	Concurrents, clients	Il ne croit pas- il ne veut pas - il peut- il fait au minimum légal et avec calcul
Cas 10 DC	Dirigeant	Clients	Salarié, concurrents	Il croit- il veut- il peut-il fait et applique+qu'au légal.

Plusieurs cas de figure se distinguent :

- Cas 1, 2 et 3 : les dirigeants croient à la RSE, veulent l'intégrer, maisne peuvent pas (loi inadaptée, conjoncture difficile, lutte pour la survie et le maintien des emplois) ;
- Cas 4, 5 et 6 : les dirigeant croient, veulent et peuvent (forte conviction et contexte favorable) ;ils mettent en place des pratiques favorables aux collaborateurs ;
- Cas 7 : le dirigeant ne croit pas, ne veut pas, il peut (il ne met rien en place parcequ'il ne voit pas l'intérêt) ;il s'agit sans doute des cas d'attente, d'incitation et (ou) de coercition de la part des pouvoirs publics ;
- Cas 8 et 9 : les dirigeants ne croient pas, ne veulent pas ; ils appliquent le minimum légal ;
- Cas 10 : le dirigeant croit, veut, peut, mais applique le minimum légal.

  Le dirigeant de la PME représente le personnage clé, et occupe une place centrale dans l'élaboration et la mise en place des stratégies en fonction de son univers de croyances de l'environnement et du monde des affaires. Ce rôle central du dirigeant de la PME est souligné dans de nombreux travaux (Torrès 2008 ; Marchenay et Camille 2005 ; Julien 1993). Torrès (2008). Une enquête ACFCI réalisée en 2006 révèle que 91 % des PME interrogées attribuent leur démarche RSE à la conviction du dirigeant. Comme le soulignent les auteurs du courant néo-institutionnel et ceux de la théorie de l'écologie des populations, les effets de l'action sont dépendants non seulement des intentions de l'acteur (dirigeant), mais également des conditions propres au milieu où cette action a lieu. La totalité des inter-rétro-actions dans ce milieu complexe, c'est-à-dire leurs effets heureux ou malheureux, sont imprévisibles à long terme. Les phénomènes d'encastrement, de mimétisme et d'isomorphisme ne sont pas étrangers à la PME (Bayad, 1995 ; Baucourt et Louart., 1995). L'ancrage territoriale de certaines PME étudiées est très fort, notamment les PME du BTP (marché local, régional et national, main-d'œuvre locale...), cependant les actions RSE des PME étudiées se limiteraient à des initiatives de type mécénat local. L'observatoire des PME européen (OES, 2002) confirme ce constat dans une étude conduit en 2001, sur 7662 PME européennes (moins de 250 salariés) de 19 pays européens (UE +Lichtenstein, Island, Norvège et Suisse). L'étude souligne que les activités socialement responsables des PME européennes concernent principalement des activités de parrainage local en faveur d'organismes sportifs ou culturels. Pour beaucoup d'entre elles (51 % des PME interrogées), il s'agit d'actions qui demeurent isolées, ponctuelles, et de faible impact. Plus encore, l'enquête souligne que 7 PME sur 10 déclarent que ses activités sociales sont sans lien avec les stratégies des affaires et donc déconnectés des visions commerciales stratégiques (Oueghlissi 2013).

Cette recherche corrobore aussi l'idée selon laquelle il faut abandonner l'image des PME confinées aux seuls marchés régionaux (par exemple : la PME n°3 sous-traite une partie de la production en Chine ; la n°4 externalise la production de ses plans à un cabinet d'architecture tunisien ; 80 % des produits de la PME n°10 sont destinés à l'exportation...), ce qui impacte sur l'emploi et la traçabilité du produit.

Dans beaucoup de cas, la responsabilité sociale est davantage liée à des convictions personnelles qu'à la recherche de bénéfices, et les actions de RSE se font essentiellement sous l'impulsion du dirigeant et de ses valeurs personnelles. Ces résultats confirment les déclarations des observateurs des petites entreprises qui signalent que les dirigeants font rarement passer la maximisation du profit avant tout autre but (Julien, 1993 ; Marchesnay et Carrier, 2005).

L'analyse des thématiques centrales montre que la responsabilité sociale des dirigeants de PME est d'abord perçue comme une responsabilité par rapport à leurs salariés et collaborateurs. Ladimension environnementale n'a pas davantage été mise en évidence par la majorité des dirigeants, comme nous l'aurions espéré. La conviction et le rôle du dirigeant ont certes été avancés comme leviers indispensables à l'engagement, mais l'étude montre qu'ils ne suffisent pas. Lemanque de temps et de ressource, le cadre légal inadapté et la nature des relations avec les donneurs d'ordre constituent autant de freins à l'engagement du dirigeant pourtant considéré comme un déterminant majeur de la RSE et même de la performance organisationnelle (Lok et Crawfordi, 2004 ; McMurray, 2004).Ces derniers reçoivent des exigences (pressions) fortes de la part de leurs donneurs d'ordre, transfert et report de responsabilité (patate chaude), sans compensation économique équivalente pour cette mission. Ces constatations rejoignent celles développées par Lapointe et Gendron (2004) qui soulignent que vraisemblablement, au-delà des motivations personnelles des dirigeants, ce sont éventuellement les pressions ou les risques économiques qui convaincront les PME de prendre le « virage RSE. » En première ligne, ce sont les exigences croissantes des grandes entreprises, de plus en plus soucieuses de témoigner de leur respect des codes de conduite ou certifications auxquels elles adhèrent, qui vont exiger de leurs partenaires d'affaires, fournisseurs ou distributeurs de se conformer eux-mêmes à ces codes de RSE. La relation donneur d'ordre/sous-traitant est de nature à tirer le sous-traitant vers un comportement responsable (Quairel et Auberger 2005).
Dans certains cas le manque d'information et de ressources financières sont à l'origine du moindre engagement des dirigeants. Dans une enquête de l'Insee (2012), 40 % des PME n'ont pas entendu parler de la RSE contre 9% des grandes entreprises (Oughlissi 2013). L'enquête de l'ACFCI (2006), montrent que 30 % des dirigeants de PME françaises considèrent le manque de moyens financiers comme un frein majeur dans la mise en œuvre d'une démarche de RSE derrière le manque de temps (62 %) et le manque de moyens humains (46 %) (Oughlissi 2013). Ce résultat paraît surprenant puisque dans leur ensemble les PME de l'échantillon considèrent le développement local comme l'une de leurs préoccupations stratégiques.
Bien que notre panel de dirigeants rencontrés soit hétérogène, et malgré la diversité de degrés de complexité, on retrouve d'autres éléments communs dans les freins et motivations. Les risques perçus par les dirigeants sont principalement des risques économiques provenant d'une insatisfaction d'un donneur d'ordre qui peut remettre en cause la performance de l'entreprise (perte de clientèle, non-conformité à la

législation, manque d'intégration de l'entreprise dans son environnement local, démotivation ou perte du personnel, licenciement, perte de compétitivité face à la concurrence). Ces facteurs impactent le développement d'une responsabilité sociale au niveau stratégique (logiques d'actions, représentations et attentes différentes).Les représentations des dirigeants, leur permettant de déterminer une certaine vision du monde et de poursuivre la satisfaction de certains besoins sontcomme le constate très justement Paradas (2011) la source des choix stratégiques qui seront faits dans les PME y compris ceux concernant l'intégration de la RSE dans le système de gestion.

Conclusion

Cette étude a permis de démontrer que la responsabilité sociale et les logiques d'action des dirigeants ne sont résolument pas les mêmes dans les PME. Les pratiques RSE observées vont d'une simple application du cadre légal, voire dans certains cas de la lutte pour la sauvegarde des emplois à des pratiques favorables et bienveillantes à l'égard des salariés.La conviction du dirigeant peut toutefois être fortement atténuée par un donneur d'ordre ou une conjoncture économique défavorable. Si la grille de Mitchell et al (1997) présente quelques insuffisances, elle possède un potentiel explicatif élevé. Elle constitue une grille d'analyse féconde pour identifier les parties prenantes et expliquer les freins et motivtions des dirigeants de PME qui en ressortent. Elle permet aussi d'étudier la relation entre le management des stakeholders et la performance organisationnelle (croissance, profit, etc.), relation qui n'a pas été évoquée dans cette étude et qui pourra faire l'objet d'investigations futures.Si les résultats dégagés sont sans aucun doute intéressants, il faut toutefois noter quelques limites inhérentes aux études qualitatives (biais du déclaratif, biais relationnels entre l'enquêteur et les enquêtés) et aux choix méthodologiques (biais de segmentation, caractère régional).Une des perspectives de recherche intéressante serait d'intégrer les représentations mentales par une approche cognitive des dirigeants afin d'avoir une meilleure compréhension de leurs processus de décision et attitudes par rapport à la RSE.

Toutefois il convient de rappeler que la grille deMitchell et al (1997) ne définit que les parties prenantes saillantes (celles envers lesquelles l'entreprise doit accorder la priorité). La légitimité des relations, l'influence et l'urgence de la demande apparaissent alors comme des éléments d'identification de cette priorité (Paradas (2011). La perception que le dirigeant a de ces dimensions pèse incontestablement sur l'interprétation qui est faite. Cette perception pouvant elle-même varier dans le temps pour un même objet. Une autre limite de ce modèle est qu'il n'intégre pas les entités naturelles dans les parties prenantes (Starik 1995). De plus, d'après les travaux de Donternwill (2004) et Lahdesmaki (2005), il semble opportun d'ajouter parmi les parties prenantes la famille/amis des dirigeants et la communauté locale.

Bibliographie

ALLARD-POESI, F., DRUCKERGODARD, C., EHLINGER, S. (2003), «Analyse de représentations et de discours», in THIETART R-A., *Méthodes de recherche en management*, pp. 127-148, Dunod, Paris.
BARDIN, L. (2007), «*L'analyse de contenu*», PUF.
BARRO, R.J., GORDON, D.B. (1983), «Rules, discretion and reputation in a model of monetary policy», *Journal of Monetary Economics*, 12, pp.101-121.

BAUCOURT, C., LOUART, P. (1995), « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants», *Revue Gestion 2000*, n° 1, janvier-février.
BAYAD, M. (1995), « Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME», *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p.680-691.
BONNEVEUX, E., SAULQUIN, J-Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial», *Revue Management & Avenir*, n°23, pp. 170-186
BOYER, L., GERMAIN, O. (1999), «Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche », *Revue gestion 2000*, nov., déc., P17-35.
CARDEBAT, J.M., CASSEGNARD, P. (2011) « La responsabilité sociale comme couverture du risque de réputation», in Chavy F et Postel., *La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme*, éditions du septentrion.
CARRIERE J.B. (1990), «La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale PME*, vol.3, n°3-4.
CARROLL, A. (1991), «The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders», *Business Horizons*, July/august, pp.39-48.
CLARSON, M. B. E. (1984). «A risk based model of stakeholder theory», *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, Toronto, Centre for Corporate Social Performance et Ethics, University of Toronto.
COSSETTE P.(2003), «Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, no 1, pp.1-17
DAHL, R.A. (1957), «The concept of power. Behavioral Science 2», pp.201-215.
DAMAK-AYADI, S., PESQUEUX Y.(2003),«La théorie des parties prenantes en perspective»,*Journée AIMS*, Angers, mai.
DEBRY, F., GALINDO, G. (2005),« L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie »,*16ème Conférence de l'AGRH*- Paris Dauphine-15 et 16 septembre.
DEBOURSE et al. (1993), «Fonction, rôles des dirigeants et évolution des entreprises», 3° Journées IFRESI.
DONALDSON, T., PRESTON L. (1995), «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications», *Academy of Management Review*, 20(1), p. 65-91.
DONALDSON, T. (1999) «Making Stakeholder Theory Whole», *Academy of Management Review* 24(2): 237¬241.
DONTENWILL, E. (2004), «Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? » *Colloque ESDES*, juin, Lyon.
DOKOU et al. (2000), «*L'accompagnement managérial et industriel de la PME : l'entrepreneur, l'universitaire et le consultant*». L'Harmattan.
DUBET F. (1994), «*Sociologie de l'expérience*», Paris, Seuil
FREEMAN, R.C. (1984). «*Strategic management: A Stakeholder Approach*», Boston, Pitman.
GOND, J.P. et MERCIER, S. (2004), «Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature», *Actes du 15ème Congrès Annuel de l'AGRH, Montréal*, Septembre 2004, p.379-399.

HIRSCHMAN, A.O. (1970), «*Exit, Voice and Loyalty* », Cambridge Harvard University Press - traduction (1995), Défection et prise de parole, Fayard.
HLADY RISPAL, M. (2002) «*La méthode des cas, application à la recherche en gestion*», Editions de Boeck université, Bruxelles.
IGALENS, J.(2013),«L'impact de la RSE sur les pratiques de GRH», in RH&M.
JULIEN, P.A (1993). «Vers un modèle général des PME», in GREPME, *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, Paris.
LAHDESMAKI M, (2005), «When ethics matters – interpreting the ethical discourse of small nature – based entrepreneurs », *Jounal of business ethics*, 61, P55-68.
LAPOINTE, A., GENDRON C. (2004), «La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ?»*Actes du 7ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Montpellier, octobre.
LOK P., CRAWFORDI J. (2004), « The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: a cross-national comparaison », *the journal of management development*, vol 23, p321-322.
MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1996),« Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME», *3° congrès International Francophone de la PME*, Trois Rivières, Québec.
MARCHESNAY, M. (1998), «une vision renouvelée du risque entrepreneurial», *4° congrès international francophone sur la PME*.
MARCHESNAY, M., CARRIER, C. (2005),«Stratégie de la PME», in Julien Pierre-André (dir) : *Les PME, bilan et perspectives*, 3° édition, Presse inter Universitaires. P. 183-216.
McMURRAY, A. (2004), « The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing ». *Human resource development quarterly*, vol 4, P473-488
MITCHELL, R.K., AGLE, B., WOOD, D.J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts »*Academy of Management Review*, 22 (4), p853-886.
MULLENBACH-SERVYRE, A. (2007), «L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises», *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 223, janvier-février, pp.109-120
NOVETHIC, (2003).«Benchmark européen des outils d'évaluation responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME ».
OUEGLISSI, R. (2013), « La RSE et La PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006»*Revue française de gestion*, n°236, pp163-180.
PARADAS, (2007), «Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive »,*Revue Internationale PME*, vol 20, n°364, p.43-67.
PERETTI, J.M. (2013), « *Ressources humaines*», Vuibert, 14° édition. 636P
PFEFFER, J. (1994), « *Competitive advantage through people: unleash in the power of the work force*. Boston Harvard Business School Press. Boston MA, 281 p.
PESQUEUX, Y. (2006), «*Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes*», in Décider avec les parties prenantes, Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y., La Découverte, pp. 10-19.
PRESTON, L.E., SAPIENSA, H J., MILLER, R. D. (1991), «*Stakeholders, Shareholders, managers: Who Gains What from Corporate Performance?* » in A. Etzioni & P. R. Lawrence (Eds), SocioEconomics: Toward a New Synthesis, M.E. Sharp, Armonk, New York, (pp. 149-165)

QUAIREL-LANOIZELEE, F., AUBERGER, M.N. (2005). « *Les PME seront-elles socialement responsables* ? » In Dupuis JC. Et Le Bas C. (ed), Le management responsable, Paris, Economica.
STARIK, M. (1994), «What is a stakeholder? » *Business and Society* vol 33 (1), pp 89-95.
STARIK, M. (1995), «Should trees have managerial standing? » Toward stakeholder status for non-human nature, *Journal of Business ethics*, 14(3), P 207-217.
SUCHUMAN, M.C. (1995), «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», *Academy of Management Review*, 20, pp.571-610
TIEBOUT, C. M. (1956), «A pure theory of local expenditures », *Journal of Political Economy* 64(5), PP416-424.
TORRES, O. (2003), «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue Française de gestion*, n°144, mai-juin, p.119-138.
TORRES, O. (2008), «Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité», in filion Louis-Jacques (dir), *Management des PME*, Pearson Education.
WACHEUX, F. (2005), «*Management des ressources humaines*», Méthodes de recherche, édition De Boeck.
WEICK, K.E. (1976), « Educational organizations as loosely coupled systems», Administrative science quarterly, vol 21, March, P1-19.
XHAUFLAIR, V., ZUNE, M. (2006), «*Managing CSR in Complex Environments: Stakeholder Theory in Action*». In Allouche, J. (Ed.), Corporate Social Responsibility: Performances and Stakeholders (Vol. 2), New York, Palgrave MacMillan.
YIN, R. K. (1994), «*Case Study Research. Design and Methods*», Thousand Oaks, Sage Publications, 171p.

L'UNIVERSITE FRANÇAISE : VECTEUR DE CHANGEMENT SOCIAL ?

Erick LEROUX
Maître de conférences HDR,
IUT de Saint Denis CEPN CNRS UNMR 7234
leroux_erick@hotmail.com

Introduction

Depuis de nombreuses années des réformes ont eté conduites avec plus ou moins de succèsauprèsdes organisations publiques ausein de l'Europe. Ainsi des changements ont été très progressifs au sein des organisations publiques françaises (Bartoli et Chomienne, 2007).Après les lois Faure (1968) dotant les Universités d'une certaine autonomie au traversdes statutsd'EPSC et EPSCP (établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel),la loi LRU de 2007 (loi relative aux libertés et responsabilités des universités) est apparue en accordant davantage d'autonomie impliquant de nouveaux changements notamment organisationnels et institutionnels. Ces changements ont également conduit à un renforcement du rôle assigné aux présidents d'Université et à leur management. Ainsi nous proposons d'analyser les discours des présidents d'Université qui nous semble particulièrement révélateurs de cesévolutions. Nous nous intéresserons particulièrement à la vision des présidents d'Université face au changement imposé par les nouvelles règles inhérentes à la loi sur l'autonomie des Universités. Nous chercherons à montrer en quoi ces mutations contribuent à instaurer un changement social.

1. l'Université Française

Le système éducatif français a profondément évolué avec la décentralisation et la déconcentration de l'Etat (Pupion, Leroux et Latouille, 2006). Cette évolution s'inscrit dans la mouvance de la nouvelle gouvernance ou nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes de citoyens et autres acteurs, prennent part à la formulation de la politique (Marcou et al, 1997). Elle se fonde également sur les enseignements de la nouvelle gestion publique qui, selon Loeffler (1997), se caractérise par les quatre éléments suivants :

- l'introduction d'approches de gestion empruntées au secteur privé,
- une plus grande prise en compte des usagers,
- le recours aux mécanismes de marché,
- l'utilisation de mesures de la performance.

Ces changements ne peuvent laisser indifférent les gestionnaires. L'analyse de la gestion du système éducatif ne peut selon nous, plus se concevoir sans recourir à des concepts empruntés aux théories contractuelles de l'organisation et en particulier aux théories de l'agence et des stakeholders (dite aussi des parties prenantes).
Les stakeholders sont, selon Freeman (1984), les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation de l'objet de l'organisation. Hill et Jones, donnent en 1992 une version de cette théorie qui prolonge la théorie de l'agence. La relation principal-agent n'est qu'une des relations existantes entre *stakeholders*. Ainsi la relation entre le recteur et le chef d'établissement d'un EPLE,

ou encore la relation entre le ministre et le recteur peut être assimilée à une relation mandant-mandataire. Ce type de relations peut être également appréhendé par le bais de la théorie des parties prenantes. Wheeler et Sillanpaa (1997) classent les *stakeholders*, selon leur degré d'implication et d'affectation par les décisions en quatre catégories:
- les *stakeholders primaires sociaux* regroupent les individus fortement affectés par les décisions de l'organisation et participant activement à leur élaboration ;
- les *stakeholdersprimaires non-sociaux* participent activement au processus décisionnel de l'organisation mais sont peu affectés par ses décisions ;
- les *stakeholders secondaires sociaux* ont leur bien-être qui dépend en grande partie des décisions de l'organisation mais ils ne peuvent pas influer sur ses décisions,
- *les stakeholders secondaires non-sociaux* ont peu d'influence sur les décisions de l'organisation et sont peu affectés par celle-ci.

Le tableau ci-dessous détaille les parties prenantes ou *stakeholders* de l'Education Nationale

Tableau n° 1 : **Typologie des parties prenantes de l'Education Nationale**

Parties prenantes / Niveau de décision	Usagers : Elèves Parents d'élèves	Personnel	Collectivités territoriales	Forces vives
Ministère	*stakeholders secondaires sociaux représentés au CSE*	*stakeholders secondaires sociaux (représentés au CSE)*	*stakeholders secondaires sociaux*	*stakeholders secondaires non sociaux*
Académie	*stakeholders secondaires sociaux représentés au CAEN*	*stakeholders secondaires sociaux représentés au CAEN*	*stakeholders primaires sociaux représentés au CAEN et CDEN*	*stakeholders secondaires non sociaux pouvant être représentés au CAEN*
Etablissement	*stakeholders secondaires sociaux représentés au CA*	*stakeholders primaires sociaux représentés au CA*	*stakeholders primaires sociaux représentés au CA*	*stakeholders secondaires non sociaux pouvant être représentés au CA*

Source : Pupion, Leroux et Latouille (2005)

En s'inspirant de ces travaux, Leroux et Pupion (2012) établissent une classification des *stakeholders* de l'Université. Après avoir identifié les différentes parties prenantes qui affectent les décisions de l'Université, ils proposent leur classement en*stakeholders primaires sociaux* et *stakeholders primaires non sociaux*.

1.1 Les stakeholders primaires sociaux

Les acteurs primaires sociaux regroupent des stakeholdersdont les enjeux sont directement liés à l'organisation et à la production de l'Université. Ils désignent ainsi les acteurs qui prennent part activement au processus de production de savoir, dans

les activités pédagogiques et dans la gestion administrative des établissements universitaires. Les enseignants-chercheurs et en particulier les membres du corps professoral représentent le premier groupe, parmi lequel sont choisis les membres de l'équipe dirigeante (deuxième groupe) et les porteurs de projets (troisième groupe). A ceux-ci doivent être ajoutés un dernier groupe d'individus, qui participent à la gestion administrative des établissements : les personnels non-enseignants (ATOSS, ITARF[144]…)

Les enseignants des universités (professeurs des universités, maîtres de conférences, Prag, Prce) représentent le socle des établissements d'enseignement supérieur et leur rôle est multiple. Les enseignants - chercheurs assurent statutairement, trois types d'activités : les activités d'enseignement, d'administration et de recherche. Les enseignants sont producteurs de connaissance qu'ils transmettent aux étudiants et ont également en charge l'ingénierie pédagogique (création et direction de filières d'enseignements). Noyau central de l'institution universitaire, les enseignants-chercheurs participent activement au développement scientifique et technologique des universités dans le cadre de leur laboratoire en liaison avec les organismes de recherche tels que le CNRS ou l'INSERM. Leurs investigations de recherche se font également avec des partenaires sociaux et économiques contribuant ainsi à la coopération entre la recherche universitaire, la recherche industrielle et l'ensemble des secteurs de production de la nation. Les enseignants sont pour la plupart des fonctionnaires assujettis au cadre légal de la fonction publique et rémunérés à partir des grilles indiciaires de la fonction publique d'État. Ils peuvent également exercer des fonctions de représentation au sein des différents conseils de l'université (CA, CEVU, Conseil scientifique…) ainsi que des fonctions de direction au sein de l'organisation, en tant que président d'université ou vice-président de l'un des trois conseils d'une université, ou encore directeur d'un IUT. Sur demande, ils peuvent bénéficier d'une décharge sur une partie ou la totalité de leur service d'enseignement. Comme il a été précédemment indiqué certains enseignants-chercheurs ont des charges administratives et gèrent les unités composantes de l'Université (les Unités de Formation et de Recherche - UFR, les instituts, les écoles…) ou les formations, tout en conservant leur statut et leurs activités d'enseignement et de recherche.

1.2. Les stakeholders secondaires non sociaux

A partir des années 80, les collectivités territoriales ont participé largement au financement des pôles de formations universitaires, afin de dynamiser le développement local de leurs territoires et de favoriser l'accès aux formations universitaires. Les collectivités ont d'ailleurs financé des antennes universitaires en contractant directement avec les Universités (Cf. Thiers, 2003). Prenant en compte la constitution de réseaux entre les Universités et les partenaires publics locaux, le ministère a mis en place des plans *Université 2000* et *U3M*[145], permettant d'associer les collectivités territoriales à la programmation des implantations

Les entreprises attendent que l'Université valorise et transfère les résultats de ses recherches vers l'industrie et les services et leur fournissent une main d'œuvre qualifiée. Les entreprises participent activement au financement des Universités grâce au reversement de la taxe d'apprentissage (le montant de cette taxe correspond à 0,50 % de la masse salariale de l'entreprise). L'entreprise participe également à l'augmentation des ressources de l'Université en accordant des contrats

[144] ITARF : Ingénieurs Techniciens et Administratifs des organismes de Recherche et de Formation.
[145] Université du Troisième Millénaire.

de recherche à ses laboratoires ou encore des contrats de collaboration ou conventions visant à financer des formations professionnalisées qui lui sont dédiées.

Tableau n° 2 : Typologies des parties prenantes ou stakeholders de l'Université

Stakeholders		**(Fort) Engagement (Faible)**	
		Primaire	**Secondaires**
(faibles) Enjeux (Élevés)	**Sociaux**	-Président d'université -Équipe dirigeante (directeur de cabinet, secrétaire général) -Enseignants-chercheurs et responsables d'unités de recherche -ITARF BIATOS	- Étudiants - Entreprises en tant que partenaires en formation en apprentissage et continue
	Non-Sociaux	-État -CNESER -CEVU -CPU -Syndicats	- Collectivités territoriales -Entreprises en tant que financeurs

Après avoir décrit l'ensemble des parties prenantes ou stakeholders de l'Université, il est temps d'aborder maintenant le changement institutionnel et la place accordée au changement social.

1.3. Le changement institutionnel versus changement social

Selon Hargrave et Van de Van (2006)le changement institutionnel est défini comme une différence au niveau du statut, de la forme ou de la qualité, dans le temps, d'une institution. Ils identifient quatre modèles de changement institutionnel : le modèle du design institutionnel, de l'adaptation institutionnelle, de la diffusion institutionnelle et de l'action collective.Concrètement le changement s'opère à 2 niveaux : à un nouveau organisationnel et à un niveauindividuel.Ces2 niveaux d'analyse semblent reliés l'un à l'autre sachant que si des éléments institutionnels conditionnent l'amorce d'un changement au sein d'une organisation, ils vont influencer le comportement des individus. Dans notre recherche, nous nous s'inscrivonsdans cette optique de double niveau d'analyse en nous s'appuyant notamment sur le concept de mobilisation pour appréhender le changement institutionnel. Notre choix s'explique en raison de nombreux facteurs :

1) la mobilisation collective est du ressort du comportement organisationnel. Sur le plan méthodologique, elle est mesurable au travers des efforts réalisés par les membres.
2) La mobilisation décrit un comportement individuel, et la logique déployée par chaque individu. Rappelons que dans les Universités, le management du Président diffère de celui-ci d'une entreprise en raison de l'autonomie des acteurs. En effet les chercheurs ou enseignants-chercheursse caractérisent par une forte autonomie et agissent plutôt de manière participative ou collégiale.

Le changement institutionnel étudiéfait suiteà la mise en place de la loi LRU qui a modifiéen profondeur le mode de gouvernance des Universités françaises. La mise

en place de cette loi a été accompagnée par un discours très fortement marqué par la performance en raison de la concurrence très forte des universités étrangères. Sa mise en œuvres'est réalisée en plusieurs vagues. Ainsi pour sensibiliser leurs personnels, les présidents d'Université ont communiqué notamment par le biais des sites web de leurs établissements. Aussi nous avons profité de ces matériaux pour mener notre recherche et procéder à une analyse textuelle de leurs discours.

2. Validation empirique, principaux résultats et discussion

Comme exposé brièvement *supra*, ce travail s'inscrit dans une démarche de type abductif. Ainsi, l'objectif de l'étude a été de sonder, à partir des rapports annuels disponibles sur les sites WEB des Universités, puis d'analyser les discours des présidents d'Université.

2.1. Le choix de la méthodologie

Concernant une phase exploratoire de recherche, il a semblé préférable de choisir une approche qualitative permettant de mieux appréhender le discours des présidents d'Université.

Les modalités de recueil des données

L'analyse de contenu est un examen exhaustif, méthodique et si possible quantitatif d'un texte en vue d'en tirer ce qu'il contient de significatif par rapport aux objectifs de la recherche (Muchielli, 1988). Par l'analyse de contenu, nous avons apprécié la fréquence relative des thèmes abordés et leurs décompositions (avec le nombre de pages consacrées, la nature des mesures proposées, leur fréquence). A la lecture de 30 discours de président d'Université étudiés, il apparaît que le format de chaque discours est peu homogène, le nombre de pages peut varier de 25 à plus de 160, il peut ne faire apparaître que des chiffres ou inclure davantage de commentaires.

L'exploitation des données

Compte tenu de la nature du matériau de base de cette recherche : du texte, mais aussi du volume global de ces entretiens, l'exploitation des données a été réalisée par la statistique textuelle grâce au logiciel Alceste, bien adapté à ce type de démarche dans la mesure où il va dégager des lignes de force, des polarités représentant un certain nombre de discours qu'il conviendra d'interpréter. Rappelons brièvement, pour la bonne compréhension des résultats, qu'Alceste procède à un premier classement statistique des « phrases » (dites unités de contexte élémentaire ou UCE) en fonction de la répartition des mots dans ces « phrases », afin de dégager les principaux « mondes lexicaux » ou « espaces référentiels ».
L'analyse qui va suivre présente dans une première partie les résultats issus du traitement des données textuelles. La deuxième partie propose une réflexion pour mettre en perspective ces résultats.

2.2. Présentation et discussion des résultats

L'analyse fait ressortir 3 classes de discours, analysant 68,52 % des UCE. *Via* la classification descendante hiérarchique, il est possible de procéder à une agrégation des classes qui possèdent des affinités non fortuites et d'effectuer trois regroupements, en trois discours, comme exposé ci-après.

Le discours lié aux intérêts du personnel de l'Universitéet les objectifs de performance fixés par les Présidentsd'Universités

Au sein du premier regroupement les classes 2 et 3 sont voisines. Le discours qui y est tenu peut se comprendre comme celui des intérêts du personnel de l'Université (Classe 2) et les les objectifs de performance fixés par les Présidents d'Université (Classe 3). Ces deux classes sont reliées l'une à l'autre suite à l'analyse par Alceste.

Tableau n° 3 : classes 2 et 3

Classe 2		**Classe 3**	
Formes complètes	**Chi2**	**Formes complètes**	**Chi2**
Professionnel (11)	68,52	perfomance (9)	29,74
Sécurité (9),	40,83	Compètent (4)	23,90
condition (17)	38,28	Responsable (4)	23,90
Travail (6)	27,27	Moyen (4)	18,73
Hygiène(3)	21,67	Bénéficier (4))	15,06
Relation (2), ions (2)	21,67	Apprentissage (4)	15,06
Formation (6)	18,36	Organisation (2)	9,18
Vie (5),	18,36	Agir (2)	9,18
Communauté(5)	16,86	Elargir(2),	9,13
Effectif (3)	16 ,15	adapter(7)	8,62

Les classes 2 et 3 sont organisées autour des intérêts du personnel de l'Universitéet les objectifs de performance fixés par les Présidents d'Universités. Il est à noter que, pour la classe 2, le discours apparaît centré sur les avantages : *« le changement social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de sante et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation»* ou encore : « *les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salaries et de leurs familles dans-la-mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. Laréalisation du changement social est bénéfique, autant pour l'employeur que pour les salaries et instances représentatives ».*

Concernant la classe 3, le discours aborde les objectifs de performance fixés par les Présidents d'Universités: *« ce changement social propose de vous montrer, un an après le passage aux responsabilités et compétences élargies, une photographie au 1er janvier 2011 de l'ensemble des enseignants chercheurs, enseignants, ingénieurs, techniciens et administratifs*» ou : « *ce changement concerne tous les personnels enseignants et BIATOSS, titulaires et non titulaires. il est le premier changement suite au passage de l'UBO aux responsabilités et compétences élargies»* ou encore : *« le principal intérêt de cette autonomie renforcée est de nous avoir permis de mettre en-place une nouvelle politique sociale, plus juste, plus adaptée et plus efficace ».*

Une troisième classe est également proposée par Alceste et exposé infra.

Le discours sur le changement social
La classe 1peut s'interpréter comme un discours sur le changement social et les éléments pris en compte par les Universités.

Tableau n° 4 : le discours sur le changement social et les éléments pris en compte par les Universités.

Classe 1 **Formes complètes**	**Chi2**
Permettre (11)	43,10
Changement (9)	34,86
Social (7)	27,92
Ressource (32)	23,33
Humain (7)	19,83
Outil (5)	18,26
Souhait (8)	16,21
Dialogue (4)	13,62
Organisation (3)	9,15
fonction (3)	9,15
publique (3)	6,27

La classe 1 concerne donc le changement social et les éléments pris en compte par les Universités : « *le changement social, reflet de notre politique de ressources humaines, est également un outil favorisant le dialogue social. Son analyse et la somme d'informationsqu' il contient, permet des échanges et une concertation fructueuse avec les différents partenaires sociaux et contribue à un fonctionnement démocratique, en offrant une base d'informationspartagées* » ou « *A la lecture de ce changement social, nous mesurons la diversité du personnel de bordeaux IV et la richesse de ses ressources humaines. Mais il montre aussi les limites de nos marges de manœuvre en matièred'emplois* » ou encore « *je souhaite que chacun puisse trouver dans ce changement socialdes éléments se rapportant à-la-fois à sa situation personnelle et à la situation plus globale de l'établissement*. *Car il a une double logique: une logique de changement social et une logique de performance»*.

Discussion-conclusion

Dans le cadre de la loi sur l'autonomie, les Universités françaises se sont donc engagées dans des processus de changement organisationnel et institutionnel. En parallèle à des degrés divers elles se sont également comportées comme des vecteurs de changement social.
En effet les Universités françaises font, souvent, preuve d'une responsabilité sociale en intégrant volontairement des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec leurs parties prenantes. Certaines Universités font ainsi figurer le taux d'insertion professionnel de leurs étudiants et présentent des indicateurs concernant leur politique environnementale. Toutefois, puisque la loi d'autonomie incite chaque Université à mettre des procédures internes, il y a lieu de mettre en place des critères communs internes à toutes les universités afin qu'elles puissent œuvrer dans une optique de développement durable avec des normes RSE pour pratiquer la « RSU ».
Enfin la prise en compte du changement social est liéeà l'importance des ressources clés qui détermine l'avantage concurrentiel des universités et leur survie conformément àl'analyse des parties prenantes. Cela s'explique par l'importance du chemin à réaliser par les Universités dans le domaine de l'audit social (Igalens et Peretti, 2008) et la mise en place de comités paritaires d'établissement étendus au personnel enseignant qui se prononcent sur le bilan de la politique sociale.

Bibliographie

BARTOLI A. et CHOMIENNE H. (2007), « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? », *Les Cahiers Français* n°339, *Les servicespublics*, La Documentation française, juillet-août.
FREEMAN R. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing.
HARGRAVE T. et VAN DE VEN H. (2006), A collective action model of institutional innovation, *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 4,pp. 864–888.
Igalens J. et Peretti J.-M. (2008), *Audit social*, Editions d'Organisation.
LEROUX E. et PUPION P-C (2012), Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités, Revue Management & Avenir Vol 55.
MARCOU G., RANGEON F. et THIEBAULT J.-L. (1997), Les relations contractuelles entre collectivités publiques, in *Le gouvernement des villes*. *Territoire et pouvoir*, Ed. Descartes & Cie.
MUCCHIELLI R. (1988), L'analyse de contenu, des documents et des communications. Ed. ESF. 6ieme Edition Paris.
PUPION P., LEROUX E., PAUMIER A et LATOUILLE J.-J. (2006), « Nouvelle gestion de l'Education Nationale inspirée des théories de l'Agence et des Parties Prenantes », *Politiques et Management Publiques*, Vol. 14, n° 2, pp. 41-68.
THIERS M. (2003), Rôles des collectivités territoriales dans la promotion de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité, Economica, ISEOR.
WHEELER D. et SILLANPAA M. (1997), *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing.

ENTRE LE MODELE ACTIONNARIAL ET PARTENARIAL, LA GOUVERNANCE DES BANQUES ISLAMIQUES EST-ELLE UNE VOIE ETHIQUE DU SECTEUR FINANCIER INTERMEDIE ?

Aldo LEVY
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Professeur associé ISC *Business Scho*ol
École doctorale Abbé Grégoire Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action Lirsa (EA 4603)
alevy@iscparis.com

Hichem REZGUI
Ater
Université Paris X Nanterre
rezgui_hichem@yahoo.fr

Introduction :

La nécessité d'une bonne gouvernance est devenue un enjeu majeur dans les analyses des problèmes des économies modernes. Les questions de viabilité des structures de gouvernance peuvent être posées dans différents contextes et notamment dans le cas de « la gouvernance d'entreprise ». Cette dernière concerne l'ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes.
Le système de gouvernance de type occidental suppose intrinsèquement la prédominance du droit ; les lois nationales et internationales, (Levy et Pellas 2013, Zetsche, 2007) ce qui implique que des structures de gouvernances sont orientées principalement vers l'élaboration de systèmes de contrôle et de guidage efficaces. Cependant, en dépit de tendances de convergence qu'on observe actuellement dans les systèmes de gouvernance, des différences subsistent qui découlent souvent de différentes cultures commerciales et juridiques, et des variations des conditions politiques et économiques (Archer et Karim, 2007).
A ce propos, il est intéressant de connaitre si les traditions religieuses et les aspects moraux entrent également en jeu dans la composition des systèmes de gouvernance.
Pour enquêter sur cette question, nous avons choisi de nous intéresser au cas de la gouvernance des banques islamiques. Ces entités économiques représentent une tendance émergente dans la finance internationale qui est la finance *Charia Compliant*. Cette finance est qualifiée également d'éthique (Foget, 2009) même si une forte littérature critique conteste cette qualification (Kuran, 1995, Kamla et al, 2009, Astay, 2006).
Les banques et institutions financières islamiques sont soumises à un système de gouvernance où les éléments religieux jouent un rôle considérable. Elles ne doivent pas seulement être conformes aux lois nationales, mais également aux principes de la loi islamique. En outre, les acteurs du marché et en particulier les clients attendent d'eux qu'ils adhèrent à ces principes éthiques dans leurs activités quotidiennes
La gouvernance des banques islamiques essaye de diffuser cette image de finance éthique en instaurant des comités Charia chargés de veiller à la moralité des transactions dans l'intérêt des déposants (source essentielle du financement).

Le modèle de gouvernance des banques islamiques ne serait donc pas orienté vers le droit comme c'est le cas du modèle occidentale, mais guidé par une morale propre aux principes de la finance islamique.
Nous tenterons de répondre à la question suivante : les banques islamiques réussissent-elles à instaurer un modèle de gouvernance basé sur l'éthique ?
Cet article est structuré comme suit : Dans une première section nous opérons une distinction entre la loi et la morale pour mieux monter la différence entre des systèmes de gouvernance basés sur ces deux notions. Dans une deuxième section, nous situons le concept de gouvernance dans le contexte des banques islamiques et nous présentons leur principale structure de gouvernance : les Comité *Charia*. Dans une troisième section, nous essayerons de vérifier si les banques islamiques réussissent à instaurer un système de gouvernance éthique à travers les Comités Charia. Nous finirons par une discussion des résultats.

1. Distinction entre loi et morale

Les normes éthiques peuvent être définies comme des institutions non juridiques basées sur les notions du bien et du mal et reposent sur le consentement d'un groupe social. Elles constituent les principes directeurs qui peuvent à la fois, guider l'éthique individuelle et institutionnelle[146], ou dans le cadre de cet article, l'éthique d'une banque (éthique des affaires).
L'éthique d'entreprise est parfois confondue avec le concept de responsabilité sociale des entreprises RSE. En général, celle-ci est plus large que l'éthique d'entreprise puisqu'elle s'étend à des projets sociaux ou des activités philanthropiques de l'entreprise, etc. La RSE peut être considérée comme une dimension pratique élargie de l'éthique des affaires.
Quelques règles éthiques de finance islamique se réfèrent à des transactions commerciales. Le terme éthique islamiquedes affaires est utilisé pour indiquer que les normes éthiques sont dérivées d'une petite part de la révélation coranique (Lévy 2012) et la tradition prophétique, ainsi que les écrits des savants musulmans.
Au sens légal, le droit est distinct de l'éthique, d'apparence légitime à bien des égards. Parmi les différentes définitions de la loi, certains mettent l'accent sur l'efficacité sociale, l'acceptation et l'application des normes comme des éléments majeurs. D'autres se concentrent sur l'élément de l'autorité et la coercition quand ils définissent ce qui est droit. On notera ici que la distinction entre le pouvoir qui caractérise la gouvernance des banques classique et l'autorité qui caractérise les banques islamiques au sens wébérien prend toute son ampleur par la double compétence des membres des comités Charia.
Le droit islamique, ou plus précisément la charia, n'est pas seulement le droit au sens étroit (ou positiviste) du terme. Il ne s'étend pas seulement à la relation entre les individus, mais aussi entre l'individu et la transcendance. Ainsi, contrairement aux systèmes séculiers, le système juridique de l'Islam va au-delà de simples subtilités juridiques et intègre le domaine de la morale.
Par conséquent, une gouvernance issue de la loi islamique serait naturellement différente d'une gouvernance issue du droit positif.

[146] Dans ce cas, les règles éthiques sont mises sous forme de lois et jouissent alors d'un caractère coercitif.

2. La gouvernance dans les banques islamiques

Au sens large, la gouvernance qui se réfère à la relation entre un gouverneur et un gouverné reste essentiellement régie par les pouvoirs de prise de décision concédés par les gouverneurs (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2013).
La gouvernance d'entreprise se réfère aux arrangements institutionnels et les relations par lesquelles les entreprises et les institutions sont «dirigées et contrôlées»(Comité Cadbury, 1992), mais ce qui importe ici est la gouvernance des banques islamiques.

2.1. Typologie de la gouvernance

Il existe plusieurs classifications de la gouvernance.
Dans une classification élaborée par Hupe et Hill (2006), la gouvernance peut être classée selon trois niveaux d'action : gouvernance constitutive (la formulation de règles), gouvernance directive (choix collectifs sur les objectifs attendus) et gouvernance opérationnelle (la gestion des processus exécutifs).
La classification la plus répandue divise les modèles de gouvernance en un modèle actionnarial et un autre modèle partenarial.
Dans le premier, le modèle actionnarial oumodèle de gouvernance par les marchés, la gouvernance est liée aux mécanismes qui encadrent la conduite des acteurs et contraignent leur prise de décision (Charreaux, 1997). Dans ce modèle, l'éthique attendue des acteurs est donc fondamentalement liée au respect des normes (Pigé, 2010) et la préoccupation principale est l'amélioration de l'efficience sous la contrainte de ces normes (Pluchart, 2007). Le modèle actionnarial repose alors sur la distinction entre le domaine économique et le domaine social.
Dans le deuxième modèle, le modèle partenarial, on n'opère pas la distinction entre les domaines économiques et sociaux et on considère l'éthique comme une condition de déroulement des transactions économiques (Pigé, 2010). Ce modèle prend en compte les intérêts des actionnaires et les logiques de confrontations agent/principal, mais intègre également les intérêts de la société toute entière et notamment les autres parties prenantes (Freeman, 1984). La gouvernance partenariale permet donc de conceptualiser des concepts comme la responsabilité sociale des entreprises, le contrat social ou l'entreprise citoyenne.
Cependant, quelle que soit la perspective choisie, l'objet de la gouvernance reste centré sur le dirigeant essentiellement (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2013).

2.2. Les déterminants sociaux du système de gouvernance des banques islamiques

La première banque accréditée par les comités dite *Charia Sharia Complianta* été créée en 1963, mais ce n'est que dans les années soixante-dix que la finance islamique dans sa forme moderne a réellement commencé à se développer suite à la création de la Banque Islamique de développement.
L'objectif affiché originellement par la finance islamique qui est socioéconomique, est de construire un système financier alternatif capable de contourner les dérives de la finance classique (Kuran, 1995)
La finance islamique est un système financier qui intègre les objectifs deprofitabilitécadrés par des principes éthiques (Lasserre Capdeville, 2009). Mais contrairement à la finance éthique, ses principes sont d'essences spirituelles. Ils passent du savoir à la croyance au sens kantien des termes et intègrent une dimension hégélienne entre foi et savoir. Ces règles reflètent en fait un

positionnement épistémologique particulier sur les rapports entre la morale et les transactions financières.
Plusieurs études mettent l'accent sur la pertinence d'une vision spirituelle de l'éthique dans le secteur économique et financier (Liyanarachchi, 2007 ; Graafland et al, 2006, Jamal Uddin, 2003). En finance islamique en particulier, la dichotomie classique entre la morale des personnes et l'éthique des affaires n'existe pas (Gambling et Karim, 1991), alors que cette dichotomie est la base conceptuelle de l'éthique dans l'économie capitalistique moderne (Pigé, 2010).
L'éthique conçue dans les systèmes économiques actuels aboutit systématiquement à un conflit entre le butavéré des organisations et la finalité morale des personnes (Jamal Uddin, 2003). Ce qui fait qu'elle est vidée de ses significations profondes pour construire un artefact qui donne un vernis de moralité à la finance classique.
Le concept de *falah* est essentiel dans l'éthique des transactions financières islamique. Il se réfère à une réussite consubstantielle,spirituelle et matérielle, mais évoque également la responsabilité individuelle et collective. Le *falah* se conforme aux préceptes éthiques et économiques de la finance islamique avec l'interdiction du *riba*, la répartition équitable (*Ihsan*), le refus des dépenses somptuaires, etc[147].
Le paradigme à la base des instruments financiers islamique suppose, à la différence des modèles de marché construits autour de la maximisation de l'utilité individuelle, une optimisation comportementale avec la satisfaction des besoins matériels et spirituels.
Ainsi avec une satisfaction de la réussite économique rattachée à la satisfaction des besoins sociaux, la notion de responsabilité sociale est centrale dans les concepts et les objectifs de la finance islamique.
Il est donc nécessaire d'établir au sein de la gouvernance un organe de surveillance : les *Sharia Boards*.

2.3. Système de gouvernance élargie dans les banques islamiques par les comités Charia

La finance islamique est basée sur les versetsfinanciers de la *Charia* et les activités des institutions financières internationales (IFI) doivent s'y conformer. Le risque de non-conformité à la Charia peut avoir des conséquences graves sur la continuité des activités des institutions financières islamique, en particulier, et le développement du système de finance islamique en général (Grassa, 2013).
Pour cette raison, la gouvernance d'une banque islamique doit essentiellement se focaliser sur le contrôle des transactions, c'est-à-dire qu'elle doit vérifier si les transactions financières comportent des éléments qui invalident les gains réalisés puisque la Charia ne concerne pas uniquement la substance des opérations mais également leur forme. (Ibrahim, 2007). Alors que pour les normes de comptabilité financière IAS-IFRS on retient la notion de *substance over form.*
Par conséquent, la gouvernance des institutions financières islamiques découle de deux approches : une approche orientée vers la morale transcendantale qui assure que les transactions menées sont en harmonie avec les lois financières de la Charia, et une approche orientée vers le profit qui assure que les transactions menées sont bien profitables et partagées (Grassa, 2013).
La gouvernance élargie des banques islamiques est assurée, en partie, par des comités éthiques, les Sharia Boards qui assurent l'approche morale des affaires et

[147]Cf A. Lévy La finance islamique… opus cité

en partie par les structures plus classiques comme le conseil d'administration, conseil de surveillance, etc. qui assurent le deuxième volet de la gouvernance.
Selon l'IFSB, organisme de normalisation financière islamique basé en Malaisie, « un système de gouvernance islamique, se réfère à l'ensemble des dispositifs institutionnels et organisationnels par laquelle une IFI assure qu'il y a une réelle indépendance dans la surveillance de la conformité à la Charia »
Ce type de gouvernance est la spécificité essentielle des banques islamiques par aux banques classiques.
A cet effet, chaque IFI doit mettre en place un système interne qui assure la conformité morale de ses transactions. Ce système peut être constitué par un simple comité Charia (Sharia Board) ou peut être étendu à une double structure : un comité Charia épaulé par une unité d'examen interne de la Charia qui doit aider le Sharia Board dans ses fonctions
Le comité Charia est une structure indépendante de la gouvernance chargée de diriger, examiner et superviser les activités des IFIs afin d'assurer leur conformité aux règles morales de la Charia. Il est constitué d'un certain nombre de juristes qui détiennent une double compétence en finance et en *fiqh* (jurisprudence islamique) et qui fournissent des explications à l'égard de toutes les questions ou les problèmes que les institutions financières peuvent avoir.
Le *Sharia Board* est essentiel pour les banques islamiques pour deux raisons : Premièrement, ceux qui traitent avec les IFIs veulent être assurés qu'elles sont bien respectueuses de la Charia. Ce comité améliore donc la crédibilité des banques islamiques au regard des différentes parties prenantes soucieuses de la conformité morale des produits financiers (actionnaires, investisseurs, client, etc.).
Deuxièmement, certains juristes musulmans soutiennent que le strict respect des principes religieux islamiques agira comme un système de convergence entre les intérêts des actionnaires et des dirigeants de la banque islamique. En effet, l'idéologie religieuse partagée agit comme un mécanisme incitatif qui permet de réduire l'inefficacité qui découle de l'asymétrie d'information et de l'aléa de moralité.
Cette gouvernance constitue alors le « cœur de compétence » au sens de Hamel et Prahalad(1990) puisque elle atteste du positionnement éthique et permet d'affirmer leurs différences avec la finance classique.
Les membres du Comité Charia jouent un rôle similaire à celui de l'auditeur financier interne dans les banques classiques, mais au lieu de valider la conformité des états financiers avec des règles comptables, les *Sharia Boards* légitiment les opérations financières par rapport à un méta-environnement (interne au niveau de la morale et externe au niveau de l'éthique des entreprises) suggérant que les états financiers doivent refléter une image fidèle des principes éthiques de la finance islamique.

2.4. Un modèle de gouvernance éthique ?

Le modèle de gouvernance partenariale semble *a priori* plus adéquat aux principes de la finance islamique car il considère que les actes économiques ont une finalité sociale tout comme la *Charia* qui a pour principal objectifs l'équité socio-économique sans opérer de distinction entre les deux (Chapra, 1996). Mais la finance islamique privilégie également quelques éléments de la gouvernance actionnariale car l'éthique des transactions financières islamiques se résume au respect de quelques interdits et recommandations de la *Charia* et impose l'équation de la maximisation du profit sous la contrainte de ces normes.
La gouvernance des banques islamique est donc spécifique et ne peut être classée uniquement dans l'un des deux paradigmes précités. D'une part, elle estactionnariale

car les dirigeants des banques islamiques agissent essentiellement sous la contrainte de normes imposés par les Sharia Board. Des conflits d'intérêts peuvent naitre entre les actionnaires qui cherchent à accroitre leur rentabilité et les membres des *Sharia Boards*qui peuvent imposer des restrictions ou ne pas valider certains produits rentables mais non conformes réduisant ainsi la rentabilité des actionnaires. Mais des questions peuvent se poser dans le cadre de ce premier paradigme : comment garantir l'indépendance des membres du *Sharia Boards* par rapport aux autres structures de gouvernance notamment le conseil d'administration ? Quels rapports entre la structure de contrôle éthique (les *Sharia Boards*) et les structure de contrôle financier (les comités d'audit ou de contrôle interne). Ces questions peuvent être étudiées sous l'angle de théories comme celle des droits de propriété (Berle etMeans, 1932), de l'agence (Jensen etMeckling, 1976) ou des coûts de transaction (Williamson, 1985), etc.
D'autre part, la gouvernance des banques islamiques est partenariale car les dirigeants doivent prendre en compte la dimension sociale des opérations financières. La *Zacat*, le *Card Hasan* sont généralement consacrés à des œuvres sociales, mais la totalité des tranactions financières des banques islamiques doivent avoir des objectifs socio-économiques. Le *Charia Board* est une garantie pour les déposants et les différentes parties prenantes soucieuses de la conformité des produits proposés.

3. La pratique : la finance islamique dans le bain de la finance classique

En théorie la gouvernance des banques islamiques serait guidée par des idéaux moraux et ne correspond pas parfaitement aux modèles de gouvernance éprouvés dans des structures classiques (modèle actionnarial et modèle partenarial). Dans ce paragraphe nous vérifierons si les comités Charia assurent réellement une gouvernance éthique comme c'est suggéré dans les paragraphes suivants.
A cet effet, nous étudierons un rapport annuel d'une banque islamique (*Abu Dhabi Islamic Bank*) afin de voir si les traitements comptables de ces produits reflètent réellement la forme juridique. Face à l'opacité de ces banques, l'étude du rapport annuel est le seul moyen disponible pour vérifier l'éthique des produits financiers et s'assurer que les Sharia Board assurent réellement leur rôle de gouvernance. Nous nous concentrons notamment sur l'étude du traitement comptable de deux produits financiers : les comptes d'investissement participatifs et l'*Ijara waIctina*.

3.1. Consubstantialité

Une littérature critique (Kuran, 1995, Kamla et al, 2009, etc.)fustige certaines pratiques des banques islamiques qui s'éloignent de l'esprit originel visé par les premiers théoriciens de la finance islamique.
Malgré l'existence des structures de contrôle éthique (*Sharia Boards*), on exige des banques islamiques les mêmes critères de rentabilité et de solvabilité que la finance classique. Elles sont alors tentées de procéder à des montages à la limite de certains interdits.
En effet, la consubstantialité entre finance islamique et finance classique incite les banques islamiques à adopter un comportement « pragmatique » qui renforce la distance interprétative entre l'esprit des lois et la pratique des affaires (Kuran, 1995; Asutay, 2007). Cette consubstantialité mondiale engendre des comportements mimétiques (Levy, 2012 ; Bensimhon et Levy, 2009). Par conséquent, la finance islamique, encore en devenir, tend plus vers la finance classique que vers une finance éthique et socialement responsable (Kamla, 2009). Ainsi, des pratiques

comme les swaps de taux ou les futures qui s'opposent au principe de Garar apparaissent dans les banques islamiques.

3.2.Analyse du rapport annuel d'ADIB

La comptabilité permet de révéler certaines pratiques douteuses. Afin de détecter ces pratiques, nous analysons le rapport annuel (pour l'exercice clos le 31/12/2011) d'une banque islamique des Émirats Arabes Unis en nous focalisant notamment sur deux types de transactions financières *Ijara waIctina*, et comptes d'investissement participatifs.

Abu Dhabi Islamic Bank (ADIB) a été créée en 1997 avec un capital équivalant à 273 Millions de dollars américains. Notre choix s'est porté sur cette banque car les produits financiers spécifiques à la finance islamique sont clairement répertoriés dans les différentes rubriques du bilan. En effet, les banques islamiques qui utilisent les normes comptables internationales privilégient généralement une nomenclature issue de la finance classique ce qui ne permet pas de repérer les transactions financières propres à la finance islamique.

Ijara Wa Ictina

Principe

L'*Ijara waIctina*est un contrat au terme duquel la banque achète un bien pour un client et le lui loue avec une promesse de cession ou une simple option que le client pourra ou pas lever en fin de contrat (crédit bail).

Étude terrain

On constate qu'Abu Dhabi Islamic Bank assimile les contrats *Ijara waIctina* aux locations-financements traités par l'IAS 17. Ainsi, ADIB transfère la propriété du bien loué au preneur (le client) et constate en contrepartie une créance pour un montant égal à l'investissement net du contrat de location. C'est le client de la banque qui active donc le bien loué puisqu'il y a eu transfert de propriété (implicite) et qui supporte les charges d'amortissement comme un propriétaire.

Parallèlement, ADIB, et en application d'IAS 17, comptabilise une partie des redevances d'IWI en amortissement de la créance et l'autre partie en produits bancaires courants.

Dérogation au principe

Le traitement comptable d'ADIB déroge aux principes éthiques sur lesquels est fondée la forme juridique des contrats *Ijara Wa Ictina.*

Ces contrats demandent que la transaction soit rattachée à un actif sous-jacent comme dans toute transaction de la finance islamique. À cet égard, le bailleur doit supporter la totalité des charges relatives à la détention du bien (amortissement, entretien, coût de réparation, etc.). Or, le transfert comptable de la propriété de l'actif sous-jacent au preneur déroge à cette règle. Pour que l'opération soit éthiquement conforme, il faut une séparation du droit de propriété et de l'usufruit, ce qui empêche tout transfert de propriété et d'enregistrement comptable, avant le paiement de la totalité des échéances.

En ce qui concerne la comptabilisation des revenus d'*Ijara waictina*, une partie des encaissements est assimilable à des produits bancaires courants comptabilisés sur la base d'une formule traduisant un taux de rentabilité périodique constant sur l'encours d'investissement net. De ce fait, une partie des redevances de l'*Ijara* peut être assimilée à de l'intérêt *Riba*, prohibé en finance islamique, ce qui constitue une entorse à un principe fondamental.

Les comptes d'investissement participatifs CIP

Principes

Les dépôts sont la plus importante source de financement des banques islamiques. Ceux-ci peuvent être courants ou investis au gré de la banque, avec partage des pertes et profits. Les comptes d'investissements participatifs (CIP) sont la forme de financement la plus prisée par les banques islamiques. Leur forme juridique obéit aux règles éthiques suivantes :

- Aucun rendement fixe n'est possible pour le déposant. Sa rémunération est basée sur le principe du PPP. La banque investit les fonds du déposant et les bénéfices engendrés sont partagés selon un ratio convenu d'avance.
- La restitution du dépôt n'est pas garantie en cas de perte (sauf négligence ou mauvaise gestion de l'établissement financier).
- La rémunération du déposant-investisseur ne peut être assimilée à de l'intérêt car c'est une part des profits réalisés par la banque-entrepreneur.

Étude terrain

Pour le traitement de ces dépôts, ADIB a recours à des réserves prudentielles qui sont la *Profit equalisationreserve* (PER) et *l'InvestmentRisk Reserve* (IRR)148. Le PER et l'IRR s'apparentent à des techniques de lissage ou de gestion du résultat. En effet, au cas où la rentabilité de l'actif sous-jacent n'est pas suffisante, la banque puise dans ces réserves pour assurer une rentabilité stable aux détenteurs de CIP. La rentabilité des CIP est ajustée à des taux d'intérêt de la finance classique. Si le rapport annuel d'ADIB ne l'évoque pas explicitement, de nombreuses études (par exemple, Ben Amar et Hachicha, 2012) ont constaté d'étranges similitudes entre les parts de profits distribuées par les banques islamiques et les taux de rémunération de comptes bancaires conventionnels.

Dérogation aux principes

- Les pratiques de gestion de résultat à travers les réserves prudentielles découlent essentiellement du risque commercial de fuite des clients trouvant des rémunérations plus attractives dans les établissements financiers classiques (Levy et Rezgui, 2012). Ces banques indexent alors les rendements des CIP aux taux pratiqués par les banques classiques et prévoient alors des réserves afin que ces rendements soient conformes aux prévisions. Le principe en finance islamique est que le partage des pertes et profits est basé sur les revenus réels générés par les investissements. La constitution de réserves pour ajuster ce partage empêche de constater la profitabilité réelle de l'actif sous-jacent et transgresse le principe de partage des pertes et des profits
- ADIB classe les CIP parmi les dettes. Or ces dépôts ne sont ni des dettes dans le sens classique du terme (la restitution du dépôt n'est pas garantie) ni des fonds propres (les déposants n'ont pas le droit de vote). Ce sont plutôt des instruments hybrides qu'il convient de classer dans une rubrique spéciale. En les catégorisant comme étant une dette, ADIB garantit implicitement le remboursement des dépôts, ce qui déroge au principe de partage des pertes et des profits et constitue ainsi un artifice illégal.

[148] Le PER (*Profit Equalisation Reserve*) est retenu sur le revenu brut de la banque avant le partage des profits entre les détenteurs des PSIA et les actionnaires. L'IRR (*InvestmentRisk Reserve*) est retenu uniquement sur la part des détenteurs des PSIA. (IFSB, 2005)

Conclusion

L'étude du rapport annuel d'une banque islamique de la région du Golfe (ADIB) montre que celle-ci contourne certains principes éthiques de la finance islamique sous le couvert d'une application nécessaire des normes comptables internationales (IAS/IFRS), et ce afin de faire converger ses produits financiers et ceux des banques classiques. Nous avons également décelé certains procédés de comptabilité créative comme, par exemple, les réserves prudentielles (compensatoires des pertes) avec des conséquences frauduleuses confirmant ainsi notre proposition de recherche.
Ainsi, en violation de certains principes éthiques contraignants, les banques islamiques agissent de deux façons :

1. Premièrement, elles recourent à des normes comptables inadaptées aux transactions financières islamiques (IAS/IFRS). En effet, ces normes internationales doivent privilégier la substance économique des opérations financières aux dépends de leur forme juridique (Levy et Rezgui, 2012). Or, en finance islamique, même si la substance économique des produits est, dans certains cas, similaire aux produits de la finance conventionnelle, c'est la forme des contrats qui prévaut car elle est d'essence éthique (Hameed, 2000). Dans ce cas, les IAS/IFRS donnent certes, une image financièrement fidèle mais éthiquement trompeuse en finance islamique. Le tableau ci-dessous synthétise les pratiques comptables observées et les principes éthiques qu'elles contournent.

2. Deuxièmement, elles recourent à des techniques qui s'apparentent à la comptabilité créative (la gestion des résultats à travers les réserves IRR et PER ou bien l'indexation des rendements des dépôts sur des taux d'intérêt usuels). Ces pratiques sont courantes dans les banques islamiques et sont parfois normalisées par certains organismes internationaux de finance islamique (AAOIFI et IFSB) mais contestées comme frauduleuses par certains Sharia Board.

Le contournement de certains principes financiers de la *Charia* s'apparente donc à des subterfuges (*Hilah*) interdits en finance islamique remettant en cause la légitimité des produits bancaires des banques islamiques. Les pratiques de ces dernières pourraient se justifier légalement mais sont considérées par certains *Sharia Board* comme illégitimes.
Mais la question qui se pose est de savoir pourquoi les Sharia Board légitiment des pratiques qui sont pourtant douteuses. Une réponse peut être formulée sous le paradigme de la gouvernance actionnariale : la prise de décision est orientée vers la maximisation du résultat comptable sous la contrainte des normes éthiques. Les banques islamiques sont confrontées à la concurrence des banques classiques ce qui les pousse à s'aligner sur les pratiques de celles-ci afin de maximiser leur profit comptable. Les règles éthiques sont contournées et le Sharia Board sert à légitimer et cautionner ses pratiques au lieu de les condamner. Le Sharia Board est une structure interne à la banque et la rémunération de ses membres est assurée par le conseil d'administration. Il y a donc conflit d'intérêt évident.
Ceci prouve que la gouvernance des banques islamique est essentiellement actionnariale même si elle a l'apparence d'une gouvernance partenariale, ce qui réduit l'impact de la dimension sociale des banques islamiques. Les Sharia Board pourraient gagner en efficacité s'ils sont externalisés, c'est-à-dire s'ils sont transformés d'une structure de gouvernance interne à une structure de contrôle externe indépendante à l'image de l'auditeur financier externe. Un Sharia

Boradinterne pourrait être maintenu mais son rôle ne serait que consultatif et n'aurait pas pour rôle d'avaliser les produits financiers.

Bibliographie

ASUTAY, M. (2007). "Conceptualisation of the second best solution in overcoming the social failure of Islamic banking and finance: Examining the overpowering of homoislamicus by homoeconomicus".*Journal of Economics and Management* 15 (2): 167-195

BENSIMHON L., LEVY, A. (2009). « Crises financières : rôle de l'information et mimétisme légal ». *Gestion 2000* 26 (6), 65- 80.

Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. CHARREAUX, ed., Le gouvernement des entreprises, Economica.

IBRAHIM, A.A. (2007), *Convergence of Corporate Governance and Islamic Financial ServicesIndustry: Toward Islamic Financial Services Securities Market*, Working Paper No. 3, (Cambridge, MA: Harvard University).

CHATELIN-ERTUR et NICOLAS, (2013).« Gouvernance et décision Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations ». *La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion,* n°251.

GRASSA, R. (2013).Shari□ah Governance System in Islamic Financial Institutions: New Issues and Challenges *Arab Law Quarterly 27, 171-187*

HAMEED S. (2000). "Nurtured by Kufr: The western philosophical assumption underlying conventional (Anglo-American) accounting", *International Journal of Islamic Financial Services,* 2 (2), 19-38.

HAMEL, G., PRAHALAD, C., K. (1990). "The Core Competence of the Corporation.*Harvard Business Review"*, 68 (3), 79-93.

HUPE, L. et HILL. J (2006), 'The three action levels of governance: reforming the policy process beyond the stages model', in Guy Peters and Jon Pierre, *Handbook of Public Policy*, London: Sage Publications..

JENSEN M.C, ETMECKLING W.H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*3(4).

IQBAL. Z et LEWIS, M.K. (2009).*An Islamic Perspective on Governance, In New Horizons in Money and Finance*, Edward Elgar Publishing Limited.

KAMLA, R. (2009). « Critical insights into contemporary Islamic accounting.*Critical Perspectives on Accounting*»20 (9), 921-932.

KURAN T., (1995). « Islamic Economics and the Islamic Sub-economy».*Journal of Economic Perspectives*, 9 (4),155-173.

LASSERRE CAPDEVILLE, J. (2013), *La finance islamique, Une finance éthique - Les principes à respecter*, Reliures.

LEVY, A. (2012). *Finance islamique, opérations financières autorisées et prohibées, vers une finance humaniste.* Lextenso éditeur.

LEVY, A., REZGUI, H. (2012). « Politique des banques islamiques et principe comptable de la prééminence du fond sur la forme ». *Revue Française de comptabilité*, n° 452, 25-29.

LEVY A. PELLAS JR (à paraitre). « Stratégie fiscale de développement de la finance islamique, étude comparative France-UK ».*Revue Recherche en Sciences de Gestion*

LEVY A ETSAIDI, S.(2013).Impact des pratiques de communication des cabinets d'audit et d'expertise comptable français sur l'amélioration de leur chiffre d'affaires analyse et entretiens exploratoires, *Revue du Financier* septembre, p 8-20

PLUCHART, (2007). Le changement organisationnel des conglomérats asiatiques : les chaebols cor2Eens entre gouvernance et gouvernalité, *La revue du Financier*.
WILLIAMSON, O.E. (1996).*The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press

LA PME INCUBATRICE D'ENTREPRENEURS ? IDENTIFIER, SELECTIONNER ET FORMER SON REPRENEUR PARMI SES SALARIES GAGE DE SUCCES D'UN RES.

Henri MAHE DE BOISLANDELLE
Professeur émérite
Université Montpellier1, chercheur associé au MRM.
h.mdb@numericable.fr

Jean-Marie ESTEVE
Professeur émérite
Université Montpellier1, chercheur associé au MRM.
jm.esteve@meditrag.fr

Lorsqu'un dirigeant, désireux de céder son entreprise à moyen terme, est convaincu que le recrutement interne d'un ou plusieurs salariés, possédant certaines qualités et préparés en conséquence, constitue une alternative crédible à une cession brutale à un tiers, alors certaines questions relevant de la GRH et plus particulièrement de la gestion des ressources intrapreneuriales (GRI) doivent être soulevées. Nous entendons par GRI une gestion humaine spécifique réservée à quelques salariés ayant potentiellement un profil d'entrepreneur susceptible d'être identifié et développé. Elle a donc pour but de repérer : l'implication dans le travail et dans la vie de l'entreprise, la recherche et l'acceptation de responsabilités, le souci d'achèvement des taches, la priorité accordée aux missions plus qu'aux horaires, la facilité d'échange avec les autres, la volonté de s'exprimer par des réalisations de projets, l'appartenance au noyau dur…etc. Mais, au-delà de ces pré-requis, elle a le souci du repérage d'autres aptitudes ou habiletés relevant de l'autonomie, du management et de la relation au statut de salarié versus celui de dirigeant. En effet, il importe que le salarié pressenti soit capable de rompre avec son statut de subordonné pour accepter et adopter celui de dirigeant/patron afin d'assurer la prise en charge managériale requise. En outre, il devra acquérir et renforcer diverses compétences pour affirmer ses aptitudes au leadership. Ces conditions préalables étant supposées présentes ou potentielles l'incubation progressive d'un repreneur en interne pourra commencer, mais elle n'exonèrera pas pour autant des problématiques du duo cédant/repreneur[149]. Elle les modifiera sans les faire disparaître[150].

La problématique que nous venons d'évoquer succinctement, facile sur son principe ne va toutefois pas sans exigence de rigueur et d'explicitation de la posture scientifique.

Sur le plan méthodologique, elle mobilise pour le suivi du processus, un ensemble de grilles s'appuyant sur les théories de l'implication organisationnelle, du processus d'apprentissage et du leadership. Sur le plan épistémologique, elle s'inscrit dans une démarche de recherche/action[151]ou encore d'observation participante[152]. Pour autant

[149] Etudié par Thierno Bah, Sonia Boussaguet, Bérangère Deschamps, Henri Mahé de Boislandelle…
[150] Côté cédant : volonté réelle de céder aux salariés, détachement progressif de l'entreprise (deuil)... Côté intrapreneur : implication organisationnelle et socialisation…
[151] Cette démarche a été rendue possible grâce au rôle d'acteur et d'analyste joué respectivement par les auteurs tout au long de l'expérience pluriannuelle.

ce travail repose sur une hypothèse implicite de fond, à savoir que « le statut de salarié dépendant peut évoluer vers celui de dirigeant autonome à condition de créer les conditions d'émergence à travers un processus d'incubation ». C'est à la validation de cette hypothèse centrale, fondée sur plusieurs expériences de RES successifs réussis en PME, que nous nous sommes employés[153].

Pour cela nous abordons successivement plusieurs thématiques essentielles : la volonté de céder à ses salariés, l'identification et le repérage d'intrapreneurs au sein du noyau dur, la préparation du (es) repreneur(s) et les annonces calendaires, et enfin le détachement progressif du cédant et son réinvestissement en externe.

En d'autres termes, nous tentons de montrer qu'une PME peut jouer un rôle de pouponnière/ incubateur d'entrepreneurs. Le lien avec l'audit social se situe au plan des indicateurs humains relatifs à l'implication, aux compétences et au statut évolutif de l'intrapreneur (salarié/dirigeant). Le lien avec la RSE est de souligner qu'un RES[154] concerne les parties prenantes tant internes qu'externes.

1. La volonté de céder son entreprise aux salariés

1.1. Le processus général de transmission

Pour faire bref, le processus de reprise/transmission peut s'analyser comme la succession de trois engagements : une volonté de cession chez un propriétaire (cédant), une volonté de rachat par un nouveau dirigeant (repreneur) confirmée par une décision d'achat après contacts et analyses de l'existant, et une prise de relais par le repreneur au terme d'un temps de préparation.
Les deux premiers engagements étant supposés acquis les étapes à considérer seront : la préparation, la période de transition /cohabitation, et la prise en main par le repreneur.

La préparation peut s'analyser comme la période au cours de laquelle cédant et repreneur rentrent en contact pour faire connaissance et s'informer réciproquement de leurs intentions.

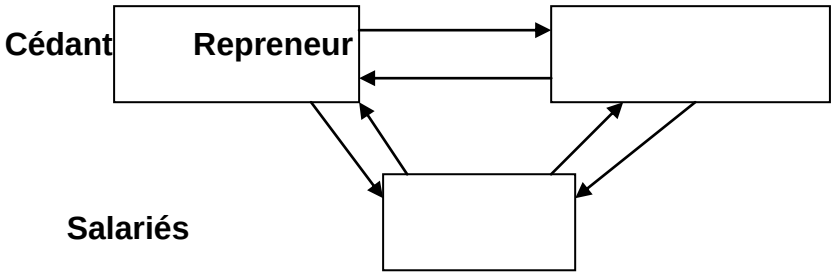
La transition/cohabitation (parfois qualifiée de règne conjoint[155]) est une étape souhaitée et recommandée par la plupart des spécialistes (consultants et experts divers) en matière de reprise / transmission. Si son déroulement s'inscrit dans une logique de coopération l'entreprise autant que le repreneur seront gagnants, dans le cas contraire le repreneur et les salariés « repris » auront tout à craindre.
La prise en main par le repreneur correspond à la prise de fonction effective par le nouveau dirigeant. Elle peut ou non être précédée d'une période de transition/cohabitation.
Chacune des étapes précédentes génère des problématiques humaines spécifiques que nous mettrons en évidence en présentant les attitudes parties prenantes directement en cause.

---

[152] La spécificité de la méthode réside dans le double rôle à la fois de sujet et d'objet joué par les acteurs/analystes
[153] D'autres hypothèses liées à la précédente pourraient être également testées : « l'intergénérationnel question centrale au sein des PME est une source de régénération dynamique »
[154] RES = rachat d'entreprise par les salariés.
[155] Saint-Cyr L. (2002) « Défis et stratégies de transmission des PME québécoises » in colloque Montpellier.

1.2. Les attitudes des parties prenantes (internes) dans une perspective de cession externe.

Le processus de transmission reprise met en présence un cédant, un repreneur (personne physique étrangère ou apparentée au cédant) et une organisation composée de salariés. En d'autres termes les parties principalement mises en cause sont au nombre de trois[156] (cédant / repreneur / salariés).



Les parties prenantes à la transmission (cession externe)

Les attitudes[157] des parties prenantes reflètent les « a priori » qui animent les trois types d'acteurs au sujet de la démarche générale de reprise/transmission (en trois étapes).

- L'attitude sera *positive* si croyances et affectivité sont simultanément positives.
- L'attitude sera *négative* si croyances et affectivité sont simultanément de sens négatif.
- L'attitude sera *ambiguë* si croyances et affectivité sont simultanément de sens opposés.

Le cédant propriétaire, souvent fondateur de l'entreprise et détenteur d'une forte légitimité, est conduit par l'âge ou par des évènements exceptionnels à devoir céder son entreprise. La décision peut donc être programmée et longuement mûrie, ou bien précipitée et obligée (forcée par les évènements).

Le repreneur peut être :

Un cadre extérieur, en situation de reconversion personnelle

Un chef d'entreprise, désireux d'acquérir une nouvelle entreprise

Un successeur ou héritier du cédant dans un contexte familial et/ou successoral plus ou moins complexe et plus ou moins bien préparé,

Un cadre interne invité par la direction ou les salariés à conduire un RES (rachat d'entreprise par les salariés),

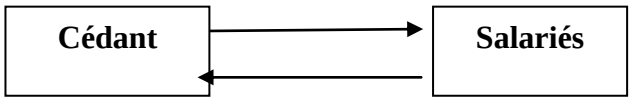
Les salariés de l'entreprise sont le plus souvent les observateurs inquiets d'un processus sur lequel ils ont peu ou pas de prise. Leur degré d'inquiétude sera fonction du type d'information et de l'annonce dispensés par le cédant, de leur préparation ou non à l'opération et enfin du style et des pratiques du repreneur effectif. En d'autres termes les préliminaires auront une grande importance sur le sentiment de confiance ou de méfiance qui sera suscité tant par le cédant que par le repreneur. Les maladresses éventuelles commises en termes de communication peuvent induire des procès d'intention préjudiciables…

[156] Nous écartons les autres parties prenantes économiques externes ou internes (fournisseurs, clients, consultants, associés…)

[157] On entend par attitude une « prédisposition à réagir de manière, favorable ou défavorable, à propos d'un objet ou d'une situation … ». Rokeach…

1.3. Les étapes d'une cession aux salariés (RES) et les changements d'attitude probables (le calendrier)

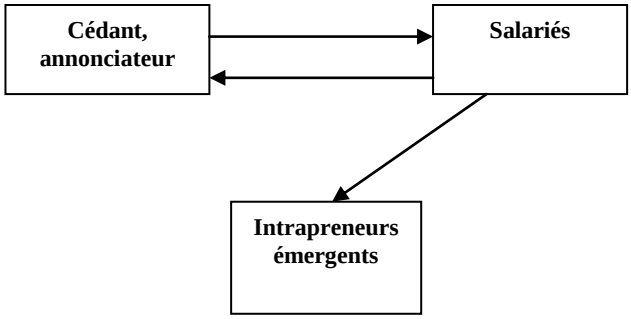
Dans le schéma classique général, trois parties prenantes internes sont en lice. En revanche, dans le schéma de transmission aux salariés le schéma se modifie. On passe de trois à deux parties prenantes directement en cause puisqu'il n'y a pas de tiers.



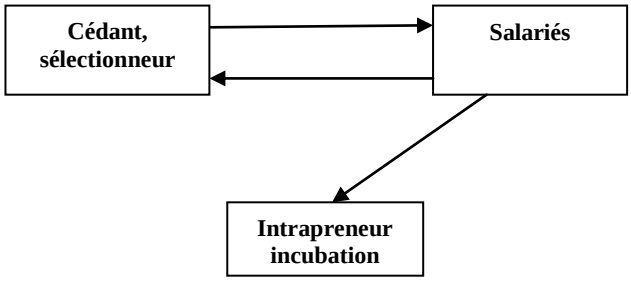
Les parties prenantes à la transmission (cession interne)

Avant le démarrage du processus, les rapports entre le cédant (dirigeant effectif) et les salariés sont de types managériaux.
Après l'annonce au personnel de sa volonté de départ et de céder à un salarié, le dirigeant se met en quête de susciter un processus intrapreneurial. En d'autres termes, il s'engage à sélectionner et à favoriser l'incubation, pendant une certaine durée, de salarié(s) ayant un profil compatible avec les compétences attendues chez un repreneur.
Lorsque l'incubation est supposée accomplie, l'annonce du calendrier par le cédant va fixer le tempo. Le cédant devra confirmer aux salariés sa date de départ afin que la préparation psychologique (déjà enclenchée) chez les salariés, l'intrapreneur/repreneur et le cédant se finalise.

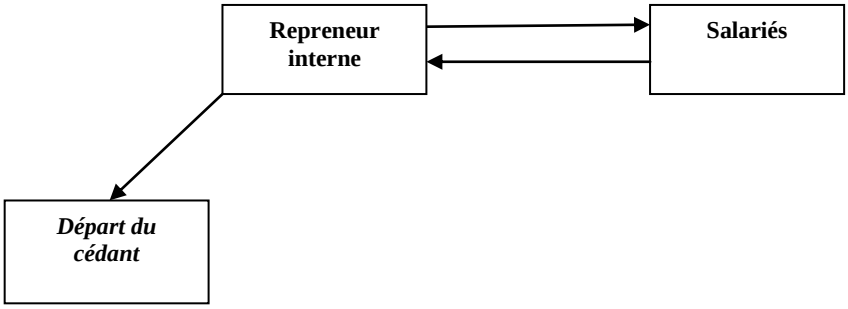
De façon dynamique le schéma peut être le suivant :



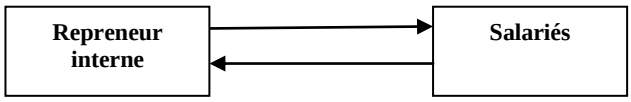
Étape (1) du processus



Étape (2) du processus



Étape (3) du processus



Étape (4) du processus

Incidences attitudinales
L'annonce de la transmission en interne ne pouvant être par nature qu'anticipée (plusieurs années à l'avance) le personnel sera informé très tôt du projet et de ce fait rassuré quant aux risques de l'arrivée d'un prédateur externe.
En revanche, d'autres incertitudes demeureront jusqu'au dernier moment et notamment : la volonté effective du dirigeant de passer la main ainsi que la capacité de l'intrapreneur/ repreneur pressenti à réussir dans son aventure.
Quoi qu'il en soit, si le cédant respecte son engagement, si le repreneur est à la hauteur et s'investit dans la reprise avec l'appui du noyau dur les plus grandes chances seront réunies pour assurer le succès de la démarche.

2. La mise en œuvre du processus d'incubation/ formation et le détachement du cédant

2.1. L'identification et le repérage d'un repreneur interne (ou de repreneurs)
Dans une structure de petite dimension, les relations interpersonnelles étant nombreuses et la proximité interindividuelle dominante, le repérage « des jeunes pousses » passera d'abord par un a priori intuitif et ensuite par un processus de confirmations successives d'aptitudes et de qualités. Il y a également fort à parier que les personnes potentiellement éligibles appartiennent au noyau dur des salariés.

Que faut-il entendre par noyau dur ?
Le noyau dur est une notion subjective résultant d'un jugement porté par un observateur sur une population d'acteurs (salariés) avec laquelle il est en relation de travail. Il s'agit à un moment donné du résultat d'un jugement résultant de divers critères plus ou moins formalisés induisant une hiérarchisation des personnes au sein d'une organisation, autrement dit une segmentation entre ceux qui en font partie et les autres.
Qui compose le « noyau dur salarié » ?
Il s'agit de personnels particulièrement appréciés du dirigeant dont le départ gênerait le fonctionnement de l'entreprise en raison de la possession de compétences particulières (savoir-faire, expérience, connaissance de la clientèle, fiabilité technique et morale, légitimité, rapports d'amitié, disponibilité, serviabilité, respect de la parle donnée…) de leur irremplaçabilité (difficulté à trouver un remplaçant sur le marché à CT ou à MT…).

Pour permettre au chef d'entreprise de clarifier ses intuitions et appréciations, nous rappelons dans un tableau synthétique les principaux items à considérer.

	1	2	3	« n »
Nom et prénom				
Age / sexe				
Poste occupé (statut)				
Qualifications (diplômes…)				
Ancienneté				
Compétences professionnelles Nature / Intensité/				
Fiabilité Technique / Fiabilité Morale /				
Capacités de travail				
Implication dans le travail				
Esprit d'initiative				
Implication dans l'organisation				
Leadership potentiel/ confirmé/				
Aptitude au commandement				
Capacités relationnelles				
Employabilité				
Possibilité de remplacement à CT et à MT ?				
Besoins en formation requis dans une perspective d'évolution dans l'entreprise				
….				

Caractéristiques des membres du noyau dur[158]

Qui repère le noyau dur ?
C'est d'abord le dirigeant de façon délibérée (consciente ou non) qui a conscience de l'existence d'un noyau composé de proches. L'appellation « noyau dur » lorsqu'elle est proposée est considérée le plus souvent comme naturelle et adoptée sans difficulté. Il va de soi que cette perception du « noyau dur » peut différer en fonction des observateurs internes ou externes. Les écarts de perception sont intéressants à analyser, car ils permettent de distinguer les paramètres objectifs et subjectifs qui sont retenus selon les analystes.

A quoi sert le noyau dur ?
C'est essentiellement avec le noyau dur que les échanges avec le dirigeant sont les plus fréquents et importants au sein de l'organisation, car c'est lui qui est l'élément moteur de la dynamique de l'entreprise.

Le noyau dur peut-il évoluer ?
Le noyau dur n'est pas figé. Certains membres ayant perdu la confiance ou ayant changé de comportement peuvent s'en être éloignés et inversement d'autres membres ayant fait preuve de qualités appréciées peuvent y être rentrés.

Noyau dur, management et GRH
L'existence du noyau dur n'est pas indifférente à la GRH. En réalité, l'appartenance au noyau dur aura une incidence sur la GRH qui lui sera dévolue. On observe le plus souvent une attention plus grande apportée aux membres le composant tant en termes de délégation de responsabilité que de rémunération/promotion que de formation pour parfaire certaines compétences…

Du noyau dur à l'intrapreneuriat

[158] Les observations traduisant un jugement en termes d'intensité pourront adopter l'échelle d'intensité suivante : *** (fort) / ** (moyen) / * (faible)/ ° (insuffisant)

Peut-on repérer des entrepreneurs potentiels, ou peut-on induire par des incitations organisationnelles fortes des vocations de reprises internes par des salariés ? Tel est l'enjeu de cette réflexion s'appuyant sur un suivi d'expériences portant sur plusieurs années et sur des RES successifs réussis.

Le passage par le concept de noyau dur a permis de voir que le personnel n'était pas une masse uniforme, mais au contraire composée de membres détenteurs de talents différenciés avec lesquels le dirigeant entretient des rapports spécifiques. Cette même démarche peut également être mobilisée pour aller plus loin dans le repérage des talents en devenir autrement dit dans le repérage de repreneurs potentiels (souvent à leur insu) lorsque le dirigeant se soucie de pérenniser son entreprise en même temps que de préparer son départ.

2.2. L'incubation et la Gestion des Ressources Intrapreneuriales (GRI)

De la GRH à la GRI

La GRH est faite de l'ensemble des actions destinées à créer et adapter de façon continue un ensemble de ressources humaines aux besoins évolutifs d'une entreprise par des ajustements permanents à CT, à MT et à LT portant notamment sur la valorisation et la participation[159].
Par analogie, on peut entendre que la GRI regroupe l'ensemble des actions menées dans la durée en interne par les cédants auprès de salariés plus jeunes dans le but de repérer ou de faire émerger des personnalités disposant de talents (compétences et engagement) suffisants pour réaliser avec de grandes chances de succès une reprise par transmission.

Si l'analogie entre les deux domaines de Gestion est forte elle n'est toutefois pas totale, car plus qu'un « recrutement » la détection d'un « repreneur » pose des questions existentielles qui vont au-delà des talents habituels exprimés en termes de « compétences ».
En effet, non seulement il sera demandé au « candidat repreneur » d'être talentueux, mais en plus il lui sera demandé *in fine* de changer de posture au regard de l'entreprise. En bref, d'un statut de salarié-subordonné il devra adopter celui de patron-preneur de risque, car il sera progressivement associé au capital dans une importante proportion.

On peut ainsi dans l'étape de repérage distinguer plusieurs compétences, certaines touchant à la personnalité, au leadership et aux qualités entrepreneuriales et d'autres aux techniques mobilisables et requises par l'entreprise. Au terme de cet examen, il pourra être établi une liste de compétences à acquérir par le biais de formations internes et/ou externes.
Pour cela sont proposées plusieurs grilles de repérage d'aptitudes, de compétences, de profils et de pratiques méthodologiques.

Aptitudes au management
Compétences entrepreneuriales
Détecter une opportunité d'affaires : *** / ** / */ °
Développer des partenariats : *** / ** / */ °
Concevoir de nouveaux produits : *** / ** / */ °
Compétences managériales
Instaurer un esprit d'équipe : *** / ** / */ °
Convaincre les collaborateurs : *** / ** / */ °
Savoir s'entourer : *** / ** / */ °
Compétences comportementales
Faire preuve de sociabilité : *** / ** / */ °
Être rigoureux : *** / ** / */ °
Mettre les collaborateurs sous pression : *** / ** / */ °
Maitriser ses humeurs : *** / ** / */ °
Compétences en matière de GRH
Évaluer les compétences des collaborateurs : *** / ** / */ °

[159] Axes du mix-social selon Henri Mahé de Boislandelle (1998)

Définir un poste en termes de compétences : *** / ** / */ °
Gérer les conflits au sein des équipes : *** / ** / */ °

NB : Compléter le tableau en entourant l'intensité de chaque variable
[Légende : *** (fort) / ** (moyen) / * (faible)/ ° (insuffisant)]

Compétences techniques
Compétences commerciales et en marketing
Convaincre le client : *** / ** / */ °
Aptitude au démarchage : *** / ** / */ °
Développer une stratégie commerciale : *** / ** / */ °
Animer une équipe de vente : *** / ** / */ °
Compétences en gestion financière et bancaire
Gérer la trésorerie : *** / ** / */ °
Lire un bilan et un compte de résultat : *** / ** / */ °
Utiliser ratios et tableaux de bord : *** / ** / */ °
Calculer les coûts et les prix de revient : *** / ** / */ °
Aptitude aux contacts auprès des banquiers : *** / ** / */ °
Compétences en matière de RSE
Sensibilisation à la RSE : *** / ** / */ °
Ouverture à l'environnement et au sociétal : *** / ** / */ °
Ouverture aux parties prenantes externes : *** / ** / */ °
Quid de l'ISO 26000 : *** / ** / */ °
Compétences techniques personnelles
Les compétences techniques détenues sont elles en rapport avec les besoins de l'entreprise ? **Oui / Non** Préciser et commenter :….
Compétences à acquérir
Énumérer et hiérarchiser les compétences à acquérir d'un commun accord entre le dirigeant et l'intéressé : **……**

Au-delà de ce premier examen, il est possible de compléter le repérage du ***profil intrapreneurial*** par un choix parmi divers profils managériaux et pratiques méthodologiques.

Profil managérial
Est-il ? (Êtes-vous ?) - Développeur : Oui / Non - Stratège : Oui / Non - Gestionnaire : Oui / Non - Animateur : Oui / Non - Autre (à préciser)……
Pratiques méthodologiques
Est-il ? (Êtes-vous ?) - Méthodique : Oui / Non - Intuitif : Oui / Non - Mixte : Oui / Non - Autre (à préciser) :…….

Ces grilles de repérage pourront être complétées par le cédant, par les membres du noyau dur ou par l'intrapreneur lui-même (autodiagnostic). L'usage est bien sûr délicat puisqu'il est révélateur de jugement(s). Toutefois, s'y référer aide à structurer un diagnostic et à l'orienter vers des critères compréhensibles aussi bien par l'intéressé que par les responsables chargés de l'accompagnement.

Synthèse	
Points forts	**Points faibles**

En rapport avec sa (votre) personnalité	*En rapport avec sa (votre) personnalité*
En rapport avec ses (vos) compétences	*En rapport avec ses (vos) compétences*
En rapport avec ses (vos) expériences	*En rapport avec ses (vos) expériences*

Grille d'autodiagnostic

Ces grilles d'évaluation sont utilisables tout au long du processus d'incubation. Elles ont pour but d'aider à formuler un état : des compétences, des attitudes, des points forts et des points faibles et donc à guider le processus d'accompagnement dans sa durée.

Cet ensemble d'indicateurs utilisables au cours des trois étapes offre une vision dynamique du processus de GRI et donc d'incubation d'un ou plusieurs repreneurs.

2.3. Le retrait du cédant et la prise en main (chronologie des opérations)

Durée de la période d'incubation

La période d'incubation ne saurait être définie et mesurée de façon stricte comme un cycle de formations universitaires (annuelles) car la dynamique d'intégration et le temps de l'entreprise obéissent à d'autres chronologies. Ainsi dans l'entreprise SOLATRAG, ayant eu recours à ce genre de pratique à plusieurs reprises (30ans), la période d'incubation a porté sur des périodes allant de 7 à 10 années[160]. En revanche, dans MEDITRAG start-up crée en 2009, le processus a été accéléré, car l'annonce de la transmission a été faite dès la création à l'ensemble du personnel.
Pour autant les membres pressentis (intrapreneurs…) ne se sont révélés/dévoilés que plus tardivement en raison d'une accélération du calendrier annonçant le retrait volontaire du dirigeant/cédant.

Le contenu de la période d'incubation

La période d'incubation est donc de durée variable, mais toujours pluriannuelle. Elle a pour but de faciliter l'intégration du repreneur, sa familiarisation avec la stratégie, l'acquisition des pratiques et de la culture de l'organisation (le personnel), et de juger de son aptitude à diriger. La présence active en entreprise permet de tester son acceptation par les autres c'est-à-dire son leadership. Ce processus de reprise en interne est d'autant mieux accepté par le personnel qu'il résulte d'une annonce anticipée (plusieurs mois ou années à l'avance) et que les salariés sont eux-mêmes associés à la période d'incubation. Ainsi l'idée de changement de direction a le temps de faire son chemin dans les esprits. En d'autres termes, après le vécu de la période de préparation/incubation entrepreneuriale tout le monde est préparé (aussi bien l'intrapreneur/repreneur que ses futurs collaborateurs salariés). Cette période d'incubation permet à l'intrapreneur d'acquérir une légitimité auprès des autres parties prenantes et notamment des salariés.

[160] 1987 : RES I ; PDG: Marc Vincent
1995 : RES II ; PDG Jacques Moutier
2004 : RES III ; PDG Jean-Marie Estève
2011 : RES IV ; PDG Eric Faviez
2020 : RES V en perspective en 2020

Ainsi les **attitudes** parfois réticentes à l'idée de transmission d'entreprise observées dans de nombreux cas peuvent-elles être gommées.
Quoi qu'il en soit la première étape de repérage d'un intrapreneur potentiel repose sur le constat d'une forte implication personnelle dans l'organisation (engagement organisationnel/ commitment). Cette identification peut se faire de manière empirique (observation directe) mais aussi de façon scientifique en ayant recours à des grilles de mesure ayant reçu plusieurs validations internationales….

Les recherches ayant montré le caractère multidimensionnel de ce concept[161], nous proposons d'utiliser le l'échelle de **Meyer, Allen et Smith** (1993) à 18 items déterminant 3 facettes de l'implication organisationnelle : IA (6 items), IC (6 items), et IN (6 items). Cet instrument de mesure a été conçu pour être modifié et adapté à différentes populations[162]. La mesure de l'implication organisationnelle s'effectuera au moyen de cette échelle de mesure des dimensions affective, calculée et normative ainsi que de l'échelle de mesure de la dimension d'internalisation de **O'Reilly et Chatman** (1986) à 5 items[163].

[161] Il existe différentes échelles de mesure de **l'implication organisationnelle**. L'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Porter et alii, a fait l'objet de nombreuses utilisations empiriques (en France on peut citer dernièrement Commeiras, 1998; Commeiras et Fournier, 2002; Thévenet 1990). Mais ses auteurs envisagent l'implication organisationnelle dans une perspective unidimensionnelle.

[162]

Échelle d'implication affective (IA)
1. Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.
2. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.
3. (-) Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette entreprise.
4. (-) Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise.
5. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.
6. (-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.

Échelle d'implication "calculée" (IC)
7. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.
8. Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.
9. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.
11. Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.
12. Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.

Échelle d'implication normative (IN)
13. (-) Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel.
14. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.
15. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.
16. L'entreprise mérite ma loyauté.
17. Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment, car j'éprouve un sentiment d'obligation envers ceux qui en font partie.
18. Je dois beaucoup à mon entreprise.

[163]

Dimension d'internalisation
19. Si les valeurs de cette entreprise étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché.
20. Depuis que j'ai rejoint cette entreprise, mes valeurs personnelles et celles de mon entreprise sont devenues plus similaires.
21. La raison pour laquelle je préfère cette entreprise aux autres s'explique par ce qu'elle représente, par ses valeurs.
22. Mon attachement à cette entreprise est essentiellement basé sur la similitude de mes valeurs à celles de l'entreprise.
23. Ce que cette entreprise représente est important pour moi.

Pour plus de concision et de clarté nous avons reformulé les questions de façon plus académique et abouti à un questionnement synthétique distinguant implication organisationnelle, calculée, normative, affective ainsi que l'internalisation des valeurs.

Implication des membres de l'organisation et internalisation des valeurs[164]

Type d'implication[165]	**« Organisation X»**
Implication organisationnelle -une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation (1) -une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci (2) -un fort désir d'en rester membre (3)	(1) **Oui / Non** (2) **Oui / Non** (3) **Oui / Non**
Implication calculée -connaissance des coûts associés au départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné (1) -il est jugé plus opportun de rester fidèle à l'organisation que de la quitter. (2)	(1) **Oui / Non** (2) **Oui / Non**
Implication normative -obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel on est engagé (1) -devoir de rester dans l'organisation compte tenu de ce qu'elle apporte (2)	(1) **Oui / Non** (2) **Oui / Non**
Implication affective -engagement envers l'organisation (attachement émotionnel) (1) -identification, maintien par désir profond (2)	• **Oui / Non** • **Oui / Non**
Internalisation des valeurs je partage les valeurs de l'entreprise (1) mes valeurs et celles de l'entreprise sont concordantes (2) ce que représente cette entreprise est important pour moi (3)	(1) **Oui / Non** (2) **Oui / Non** • **Oui / Non**

2.4. Résultats partiels de l'expérimentation

L'administration des diverses grilles d'analyse sur la population d'une entreprise test dans un contexte expérimental pluriannuel nous a conduits aux résultats ci-après.
Schématiquement l'entreprise étudiée composée de 45 individus peut-être considérée comme composée de quatre cercles :

- Le premier cercle est celui du repreneur et de ses collaborateurs immédiats (5 individus),
- Le second cercle est celui des apporteurs de compétences proches et des cadres (11 individus),
- Le troisième cercle est celui des collaborateurs techniques/ouvriers… (20 individus…).
- Le quatrième cercle est celui des sages accompagnants… (3 individus).

[164] Membres du noyau dur et autres membres de l'entreprise.
[165] Pour compléter la grille, le questionné doit entourer la réponse correspondant à votre point de vue (ex. Oui ou Non).

Pour faire bref, l'enquête montre que sur 12 items relatifs aux diverses formes d'implication

- Le premier cercle du noyau dur est très fortement impliqué (12/12),
- Le deuxième cercle du noyau dur est fortement impliqué (11/12),
- Le troisième cercle hors noyau dur est impliqué de façon beaucoup plus disparate (9/12).
- Le quatrième cercle, est impliqué de façon beaucoup plus limitée (8/12). Le cercle des « sages » est formé de trois anciens[166] ayant accompagné le processus d'incubation depuis l'origine. Paradoxalement, leur taux d'implication est assez faible (8/12). Comment expliquer ce phénomène ? Nous voyons pour notre part comme explication l'amorce d'un processus de détachement psychologique. En d'autres termes, ces membres sont sur le retrait et considèrent désormais l'entreprise comme ne faisant plus totalement partie de leur vie (ils ne sont plus au centre de celle-ci et une partie de leur énergie s'est investie ailleurs).

Conclusion

Partis de l'étude et du vécu de trois RES successifs dans une même PME nous avons relaté et analysé ici une nouvelle expérience dans une start-up où le processus de transmission en interne s'est déroulé sur quatre années. Cette nouvelle expérimentation a permis, connaissant bien le processus, de mieux préparer les acteurs, de parfaire les outils et de conduire avec plus de professionnalisme les étapes successives depuis l'intention de départ du dirigeant au passage effectif de relais par l'intrapreneur. Comme nous l'avons montré, plusieurs concepts et outils ont été créés, expérimentés et validés au cours de l'expérience notamment ceux de noyau dur, d'intrapreneur, d'incubation associée à la GRI, de grilles de repérage, d'implication et de suivi du processus jusqu'à son terme.

Le recours à la sélection, à l'incubation/formation/accompagnement, a permis de faire émerger plusieurs intrapreneurs/repreneurs et de les suivre avec l'aide de divers outils de suivi associé au modèle général de transmission par la méthode TEAM[167].

Ceci nous autorise à répondre positivement à notre interrogation de départ sur la capacité d'une PME à être un incubateur d'entrepreneur et ainsi à valider l'hypothèse fondamentale autour de laquelle a été construite l'expérience à savoir que : « le statut de salarié dépendant peut évoluer vers celui de dirigeant autonome à condition de créer les conditions d'émergence à travers un processus d'incubation ».

Plus encore, ce travail de recherche/action qui reste à parfaire, nous a permis de faire émerger de nouvelles pistes d'investigation prometteuses. Parmi celles-ci, signalons :

- Celle d'un approfondissement du concept de noyau dur comme outil indispensable au management de la PME, notamment dans sa préparation au changement de direction ;
- Celle du rôle des seniors/accompagnants en raison de leur connaissance des hommes, des comportements et des métiers (l'intergénérationnel doit devenir une question centrale dans les PME visant à se pérenniser);
- Celle d'une démarche abductive particulièrement adaptée aux allers et retours entre théorie et mise en œuvre sur le terrain managérial.

[166] L'ancien dirigeant et deux retraités expérimentés.
[167] Transmission d'Entreprise par Apprentissage Managérial (TEAM).

Bibliographie

BAH T. (2009) : « La transmission cédant-repreneur : approche par la théorie du deuil », Revue française de gestion, vol.35, n°194, p.123-148.
BAH T. MAHE DE BOISLANDELLE H. (2010). « La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises », Colloque GRH, PME, Transmission, Faculté d'administration et de gestion, Université Montpellier I, 4 avril.
BAKKALI C., MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2010), "Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences", Revue Management et Avenir n°39.
BARBOT-GRIZZO MC. (2012), « Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche proactive du dirigeant propriétaire », Revue Management et avenir n°52.
BASSO O. (2006), « Peut-on manager les intrapreneurs », Revue française de gestion n° 168-169/2006.
BASSO O. (2005), « La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise », Gestion 2000 4, juillet-aout 2005.
BAYAD M., GALLAIS M., MARLIN X., SCHMITT C. (2010), "Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement", Revue Management et avenir n°40.
BONAl R., (1987) : « les S.A.L. a catalunya, les societats anonimes laborals, embrio d'una nova figura empresarial » fundacio Jaume Bofill, edicions de la Magrana.
CADIEUX L., DESCHAMPS B., (2011) : « Le duo Cédant repreneur, Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/ reprise des PME », PME et Entrepreneuriat, Presses de l'Université du Québec.
CHANAL V., DEFELIX C., GALEY B., LACAZE D. (2005), « Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? Une étude exploratoire », Gestion 2000, mars-avril 2005.
DESCHAMPS B., PATUREL R. (2009). « Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur », 3e édition, Paris, Dunod.
ESTEVE JM. (1997), La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.
GRAZZINI F., BOISSIN JP. (2013), « Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME », Management vol 16 n°1, 2013, 49-87.
LE BOTERF G. (1995): « De la compétence, Essai sur un attracteur étrange», Paris, Les éditions d'organisation.
MAHE DE BOISLANDELLE H. ET ESTEVE J-M (2013) « Quel(s) leadership(s) pour conduire une grappe d'entreprise ? » Journée GRH, UM3 Montpellier. Juillet 2013.
MAHE DE BOISLANDELLE H. (2012), « Audit de gouvernance managériale élargie » chap. 23, p195-208, in « l'Encyclopédie de l'Audit du Social et de la Responsabilité Sociétale » dirigée par JM Peretti.
MAHE DE BOISLANDELLE.H & GALLEGO.V. (2011) : « Délocalisation et relocalisation en PME : opportunités et risques » Economica, septembre.
MAHE DE BOISLANDELLE H. ET ESTEVE J-M (2011): « La transmission/reprise interne :
La démarche T.E.A.M. – Transmission d'Entreprise par Apprentissage Managérial » chapitre 8 de l'ouvrage le duo cédant/repreneur. PUQ.

MAHE DE BOISLANDELLE, H. (2008) « *Vaincre les freins à la transmission d'entreprise : deuils, craintes et ambiguïtés* ». FNEGE États généraux du management/ Le Sénat Paris, 17 octobre.
Ouvrage coordonné par Bernard Pras, Publication Vuibert 2009.
(2008) *« Les problématiques humaines de la transmission d'entreprise*» CJD, Paris.
(2008) « *Audit de gouvernance en organisation atypique* » avec Jean-Marie Estève IAS, Tanger / 8, 9 et 10 mai
(2006) *« La réussite de la transmission d'entreprise : une responsabilité sociale partagée entre le cédant et le repreneur* ». Avec Jean-Marie Estève Congrès de IAS Dakar Sénégal 25 26 et 27 mai
(2004) « *Les conditions de succès d'une transmission d'entreprise* » in « Aspects humains de la transmission » Congrès, AGRH, Montréal, Québec, du 1er au 4 septembre.
(2004) « *La transmission d'entreprise, Aspects managériaux et humains...Incidences de la loi Dutreil* » Colloque Montpellier 18 et 19 novembre, UMI. Introduction générale du colloque et coordination des actes (2 tomes : 380p)
(2003) « *Les aspects humains de la transmission d'entreprise* » in « GRH Innovons » Congrès AGRH, novembre, Grenoble.
(2002) « *Les enjeux de la transmission d'entreprise* » Colloque Montpellier 5 et 6 décembre, UM1, Introduction générale et coordination des actes (350 p)
(1999) « *La gestion des ressources intrapreneuriales condition du succès des transmissions d'entreprise. Le cas du rachat par les salariés*» avec JM Estève, Congrès IAS/ASFORGUE, Hammamet, Tunisie, mai.
(1998) « *La gestion des ressources humaines dans les PME »,* Editions Economica, Paris.
(1998) « *Réussir la transmission d'entreprise* » Colloque Montpellier, UM1. Introduction générale et coordination des actes.
MESSEGHEM K., BORIES –AZEAU I., NOGUERA F., (2008) « GRH, PME, Transmission de nouvelles perspectives », Éditions EMS Management & Société.
PAILLOT P. (2001), « Méthode biographique et entrepreneuriat : Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », Revue de l'Entrepreneuriat – vol 1, n°1, 2001.
PERRETTI J.M. (2013), Ressources Humaines ; Vuibert.
SAOUDI L. (2010), Le management du Noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.
SIMON F.; TELLIER A. (2013), « Comment développer le capital social des intrapreneurs ? », Revue française de gestion – N°233/ 2013.
VACHON-CARRIER C. (1992), L'intrapreneuriat dans la PME; une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.

LE REPORTING SOCIAL SUITE A L'APPLICATION DE L'ARTICLE 225 DE LA LOI « GRENELLE II » *CAS DES ENTREPRISES SBF 120*

Nader MANSOURI
Professeur permanent
Université de Toulouse, Toulouse Business School
nadermansouri@gmail.com

Jean-Marie PERETTI
Professeur des Universités
ESSEC Business School et IAE de Corse
jmperetti@icloud.com

Les nombreuses démarches volontaires de RSE (responsabilitésociétale des entreprises) ces dernières années confirment la largemobilisation des sociétés françaises. Grâce à cette implication, les critèresenvironnementaux et sociaux entrent progressivement dans lesrègles du marché et de la concurrence, permettant d'en faire desatouts concurrentiels et non de simples contraintes réglementaires.
Les grandes entreprises et les PME pionnières ont engagé desdémarches de progrès ambitieuses en impliquant leurs partiesprenantes (partenaires économiques, pouvoirs publics, salariés etleurs représentants, ONG…), ont développé des actions innovantes,ont repensé la conception de leurs offres ou de leurs processusde gestion, ont intégré ces considérations dans leurs politiquesd'achats ou leurs choix d'investissement, ont mis en place unreporting de leurs impacts et performances extra-financières… Ungrand nombre d'entre elles ont même déjà demandé à un tiersde vérifier la fiabilité des informations de RSE publiées dans leursrapports annuels.
En matière de publication d'informations de RSE, l'article 225 dela loi « Grenelle 2 » de juillet 2010, amendé par la loi « Warsmann4 » de mars 2012, modifie, à compter de l'exercice 2012, l'articleL.225-102-1 du code de commerce tel qu'il résultait de l'article 116de la loi NRE (Nouvelles régulations économiques) de 2001. Troisnouveautés sont introduites par ces dispositions refondues :

- élargissement progressif des obligations au-delà des seulessociétés cotées ;
- redéfinition des informations à publier autour d'une quarantainede thématiques de RSE structurées en trois catégories(informations sociales, environnementales et relatives aux engagementssociétaux en faveur du développement durable) ;
- instauration d'une obligation de vérification par un organismetiers indépendant.

Au-delà de la recherche deconformité aux dispositions légales et réglementaires, l'objectif principal de l'article 225 est la mise en place au sein des sociétés françaises d'unreporting RSE :

- pertinent, c'est-à-dire dont les indicateurs sont définis en fonctionde leurs enjeux spécifiques ;
- fiable, c'est-à-dire s'appuyant sur des référentiels et systèmesd'information garantissant la qualité, la crédibilité et la comparabilitédes informations publiées ;

- intégré, c'est-à-dire mis en perspective avec les informationscomptables et financières pour permettre aux dirigeants et partenairesde l'entreprise de disposer d'une vision plus globale dela performance.

L'intérêt de ce travail est de répondre à la problématique suivante : Quel est le bilan de l'application de l'article 225 de la loi « Grenelle II » et son impact sur le reporting social ?

Pour répondre à cette question de recherche, la théorie positive de la comptabilité sera mobilisée pour expliquer les déterminants de la gestion des PRC. L'étude empirique, réalisée sur 91 firmes françaises de l'indice SBF 120 durant la période 2005-2007, avait comme objectif de tester les hypothèses développées au cours de la première partie de ce travail de recherche, par la modélisation des équations structurelles sous PLS (*Partial Least Squares*).

Ce travail est articulé autour de quatre parties. La première partie sera consacrée à la présentation de l'article 225 de la loi Grenelle II. La deuxième partieexposerales enjeux et les difficultés liées à son application et exposera des recommandations pour y pallier. La méthodologie adoptée sera présentée dans la troisième partie. Enfin, nousanalyserons et discuterons les résultats empiriques de cette étude dans une quatrième partie.

1. Qu'est-ce que l'article 225 de la loi Grenelle II ?

1.1 Présentation de l'article 225 de la loi Grenelle II

En France, l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 a fixé un premier cadre réglementaire obligeant les sociétés cotées à publier, dans leur rapport de gestion, des informations relatives à la prise en compte des conséquences environnementales et sociales de leur activité.

L'article 225 de la loi « Grenelle 2 » de juillet 2010 et son décret d'application du 24 avril 2012 élargissent le champ d'application de la loi NRE et intègrent quatre nouveautés :

- extension progressive des obligations de reporting au-delà des seules sociétés cotées ;
- extension au périmètre financier consolidé intégrant les filiales étrangères ;
- liste des thématiques RSE structurées en trois catégories : informations environnementales ; informations sociales ; informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable ;
- instauration d'une obligation de vérification par un organisme tiers indépendant, avec une attestation de présence de ces informations et un avis sur leur sincérité.

1.2 Les échéances pour l'obligation de publication

Les 1ères entreprises concernées sont les entreprises cotées ainsi que les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à un milliards d'euros et qui ont au moins 5000 salariés permanents. L'obligation est valable dès le 1erexercice ouvert après le 31/12/2011. Viennent ensuite les entreprises dont le chiffre d'affaire est supérieur à 400 millions d'euros et dont l'effectif permanent est supérieur à 2000 employés : elles seront concernées par le décret à compter de leur exercice ouvert après le 31/12/2012.

A partir des exercices ouverts après le 31/12/2012, les entreprises concernées seront celles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et un effectif permanent supérieur à 500 salariés.

1.3 Quel type d'information devront-elles fournir les entreprises ?

L'entreprise devra présenter la façon dont elle prend en compte les impacts sociaux et environnementaux de son activité, les actions mises en œuvre. Deux listes d'informations sont obligatoires :

- **Une liste d'information pour toutes les entreprises excédant les seuils prévus ci-dessus parmi lesquelles :**
  - des informations sociales relatives à la politique d'emploi, de formation, à l'organisation du travail, aux relations sociales, à la santé et la sécurité des salariés.
  - des informations environnementales : politique environnementale générale, utilisation durable des ressources, pollution et gestion des déchets, rejets de gaz à effet de serre, protection de la biodiversité.
- **Une liste complémentaire d'information pour les sociétés cotées :**
  - Respect des conventions OIT: élimination du travail forcé, abolition du travail des enfants
  - Relations fournisseurs (responsabilité sociale et environnement des sous-traitants)
  - Loyautés des pratiques
  - Actions engagées pour les droits de l'Homme

On note que le décret confirme sa résonnance avec les questions centrales de l'ISO 26 000

1. 4 Limites et lecture critique

En septembre 2009, la fédération FNE (France Nature Environnement) a publié son bilan sur la Grenelle II et y alerte aussi sur le fait que le Grenelle II devrait être plus qu'un simple *« catalogue de mesures »*.

Méthodes et limites de l'obligation

Chaque société cotée dispose d'une entière liberté méthodologique pour remplir son obligation. Cette liberté tient à la spécificité de chaque entreprise dans la description de ses activités et ses impacts en termes qualitatifs qui déterminent la grille quantitative.

L'entreprise doit ainsi fournir des informations concrètes et si possible quantifiées :

- sur le pilier environnemental (compatibilité environnementale, réalisation d'objectifs quantitatifs, etc.)
- sur le pilier social (accidents, lutte contre les discriminations par exemple, engagements en matière de formation, etc.).

Pour renforcer l'objectivité des rapports, des cabinets d'audit et des agences de notation sociale se sont créées pour vérifier la fiabilité et la sincérité de ces données et des méthodes pour les établir. Les commissaires aux comptes sont également signataires de rapport d'examen sur les indicateurs sociaux et environnementaux outre les indicateurs comptables et financiers permettant d'apprécier la qualité de l'information rapportée.

La loi ne précise pas les conditions de responsabilité juridique des dirigeants en cas de manquement à cette obligation de communication, compte tenu de la difficulté qu'aurait un juge à apprécier le caractère exhaustif d'une telle information.

2. Les enjeux et les difficultés de l'application de l'article 225 du Grenelle II

En mai 2013, Ernest &Young a dressé une liste des principales limites de l'article 225 de la loi Grenelle II dans un document intitulé « Article 225 du Grenelle II Décrypter les enjeux sociaux et sociétaux »[168]. Ce document aborde les enjeux et les difficultés d'application de cet article et propose des recommandations qui concernent les points suivants : la répartition géographique des effectifs et respect des conventions de l'OIT, l'engagement des salariés, la rémunération socialement responsable, les maladies professionnelles et le dialogue avec les parties prenantes

2.1. La répartition géographique des effectifs et respect des conventions de l'OIT

Les multinationales sont tenues de faire respecter les conventions de l'OIT dans les pays où les exigences réglementaires sont inférieures à ses standards et veiller à ne pas violer par omission les réglementations internationales. Ils doiventaussi valoriser la taille de l'entreprise et sa dimension internationale.
Ces aspects auront un impact sur la publication des informations sociales dans les rapports annuels. La grande hétérogénéité des situations rencontrées dans les différents pays ne facilite pas le traitement de cette thématique dans une communication de groupe consolidée
Les entreprises abordent la question des pratiques sociales en présentant davantage leur vision et leur engagement (respect des conventions de l'OIT, du Pacte mondial, déclaration des droits de l'homme…) que les moyens déployés pour les faire respecter.

De même, elles n'évoquent pas souvent dans un document public les incidents ou les difficultés qu'elles rencontrent à faire respecter des règles supranationales, ni la manière dont elles gèrent les irrégularités identifiées.
Ernst & Young recommande de publier une communication transparente sur la présence de salariés dans des pays à risque et sur les moyensde contrôle des pratiques sociales mis en place par l'entreprise afin de répondre à l'obligationde l'article 225 et d'assurer un premier niveau de protection en cas d'attaque médiatique.

2.2. Engagement des salariés

L'engagement des salariés et la compétence sont les deux composantes principales de la valeur du capital humain. Une entreprise doit accroître sa compétitivité et réduire ses coûts cachés. Des salariés compétents mais peu motivés ne permettent pas de gagner dans la compétitionéconomique mondiale. Un absentéisme et un turnover trop élevés coûtent cher à l'entreprise (détérioration de laproductivité, désorganisation, baisse de la qualité de service, perte de marchés, coûts de remplacement des absents, perte de savoir-faire,…). Il est important de renforcer son attractivitéen tant qu'employeur. Un salarié engagé est un salarié fidèle qui adhère aux valeurs de l'entreprise et qui saura les diffuseren externe.
La pratique de reporting la plus répandue pour ce thème est la juxtaposition de données plus ou moins expliquées sur les absences, les départs, le taux de participation des salariés aux enquêtes internes de satisfaction au travail, etc. Les entreprises peinent à mettre en perspective ces informations pour valoriser la performance sociale.

[168]http://www.strategie.gouv.fr/blog/wp-content/uploads/2013/12/Article-225-du-Grenelle-II_Decrypter-les-enjeux-sociaux-et-societaux.pdf

Les groupes atteignant des performances notables en matièrede présentéisme, de rétention des salariés ou de lasatisfaction au travail ne sont pas suffisammentmises en valeur dans les rapports. Les entreprises affichant des performancessociales défavorables ne les expliquent pas, ce qui peut nuire àleur image.

De plus, les méthodes de calcul du taux d'absentéismeet du turnover sont très hétérogènes, ce qui compliquela comparaison des performances entre entreprises etl'analyse du niveau réel de motivation du personnel.
Ernest & Young propose une mesure de l'engagement du personnel qui s'effectue au travers de trois dimensions : la satisfaction au travail, l'absentéisme de court terme[169] et le taux de fidélisation des salariés.
La satisfaction au travail est évaluée travers une enquête d'opinion interne de satisfaction. L'absentéisme de court terme est mesuré à travers l'indicateur (Nombre de jours de travail perdus / Effectif mensuel moyen) qui reflète pour partie l'engagement et l'assiduité du personnel. La capacité à fidéliser le personnel est évaluée à travers le taux de démission des salariés ayant moins de 3 ans d'ancienneté (% de salariés recrutés en contrat permanent ayant démissionné avant la fin de leur 3ème année). Cet indicateur reflète la capacité d'un employeur à répondre aux attentes du personnel (rémunération, épanouissement, développement des compétences, équilibre vie privée / vie professionnelle) et constitue un bon révélateur de la capacité de la rétention de l'entreprise.

2.3. Rémunération socialement responsable
La mise en place d'une politique de rémunération responsable permet à l'entreprise de développer une image d'employeur équitable ce qui nécessite d'aborder la thématique de la rémunération sous l'anglede la RSE et de modifier l'angle d'approchetraditionnel de gestion des coûts. Une rémunérationsocialement responsable permet aux travailleurs d'être traités de manière équitableselon leurs compétences et leurs performances.
Les sociétés doivent intéresser les managers aux leviersnon financiers de création de valeur comme les critères liés à la valorisation du capital humainet à l'optimisation des ressources naturellespour élargir la perception de la performancepar les managers.

Dans le reporting social, les questions de rémunération sont insuffisamment présentées sous l'angle de la RSE. La publication de la masse salariale ou du salaire moyen apporte peu d'informations sur le caractère socialement responsable de la politique de rémunération. Les données chiffrées précises sont généralementprésentées sur le périmètre France, ce qui ne permetpas de répondre à l'exigence du Grenelle II de couvrirl'ensemble du groupe. En effet, il existe une réelle complexité à traiter lathématique de la rémunération pour les multinationales en raison des disparités de niveaude vie dans les pays.

Pour faire face à ces difficultés, Ernest & Young propose que le reporting RSE de la rémunération doive porter sur l'équité de traitement, la pyramide des rémunérations, la prise en compte du développement durable dans la part variable.

[169] Le taux d'absentéisme de court terme pour maladie ordinaire < 1 mois ne doit pas être confondu avec le taux d'absentéisme pour raisons médicales.Le premier rend compte de l'engagement des salariés, le second de la performance de la politique santé et sécurité au travail de l'entreprise.

Figure 1.
Les informations sur la rémunération socialement responsable à publier

Intensité en main-d'œuvre de l'activité

- **Ratio masse salariale / chiffre d'affaires**
  Cet indicateur permet de situer l'entreprise et de caractériser l'importance du facteur main-d'œuvre dans son modèle économique.

Pyramide des rémunérations

- **Par pays, le ratio entre le salaire d'entrée des salariés les moins qualifiés et le salaire minimum local ou conventionnel**
- **Par pays, les écarts de rémunération entre les plus hauts et les plus bas salaires**

L'écart entre le plus haut et le plus bas salaire ne nous semble pas refléter l'équité générale de la politique de rémunération.

La publication de l'écart entre les 5 % ou 10 % des effectifs les mieux et les moins bien rémunérés semble préférable.

Pour le calcul, convertir les salaires moyens en équivalent temps plein.

Égalité de traitement

- **L'écart de salaire moyen entre les hommes et les femmes par grade** et son évolution dans le temps
- **L'écart de salaire moyen entre les salariés nationaux et immigrés à grade égal**

Critères de performance RSE dans la rémunération variable

- **Description du système de rémunération intégrant les critères RSE dans la part variable :**

– **Population concernée**

– **Critères pris en compte,** par exemple :
  - **sécurité au travail :** taux de fréquence ;
  - **engagement des salariés :** résultats de l'enquête de satisfaction interne ;
  - **qualité du management :** résultats des évaluations 360° ;
  - **développement durable** : réduction des consommations d'énergie.

– **Part de la rémunération variable soumise à l'atteinte des objectifs RSE**

(Source : Ernest & Young, 2013, « Article 225 du Grenelle II Décrypter les enjeux sociaux et sociétaux », page 11)

2.4 Maladies professionnelles

Il est primordiale pour une entreprise de maîtriser le développement des maladies professionnelles en renforçant les mesures de prévention pour que la création de valeur ne se fasse pas au détriment des salariés. Ce qui lui permet de réduire ses coûts cachés induits par ces maladies (absences répétées, baisse de la productivité, stress, tensions sociales, cotisations sociales supplémentaires, etc.)

Les entreprises sont confrontées à l'hétérogénéité des pratiques de reconnaissance des maladies professionnelles :

- La reconnaissance dépend de la législation locale. Les référentiels utilisés pour reconnaître les maladies d'origine professionnelle diffèrent d'un pays à l'autre.
- Les pathologies liées au travail ne sont pas toujours déclarées par les salariés, notamment dans les pays où le système de compensation (affectation à un poste moins pénible, réduction du temps de travail, départ anticipé en retraite, compensation de la perte de salaire, etc.) est peu incitatif.
- Les maladies professionnelles ne sont pas toujours reconnues comme telles. Elles peuvent par exemple être reconnues à tort comme des maladies ordinaires (par exemple les rhinites, l'asthme ou les dermatoses liées à la manipulation régulière de produits chimiques).
- L'apparition de la maladie peut intervenir plusieurs années après l'exposition effective au risque (par exemple les cancers).

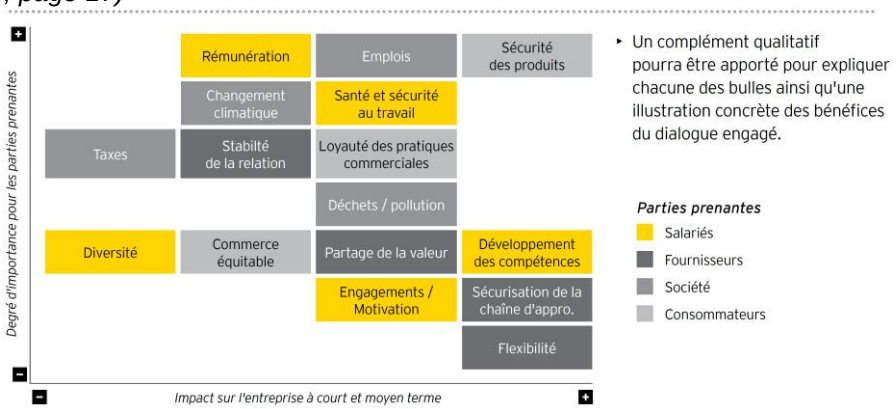
Malgré l'obligation de reporting, peu de groupes communiquent une information complète sur les maladies professionnelles. Les données chiffrées sont souvent restreintes au périmètre France, bien que la problématique concerne tous les pays.

Les situations de travail et les types de pathologies reconnues sont rarement explicités.
Ernest & Young propose de caractériser les activités génératrices de risques, décrire la politique de prévention, déclarer le nombre de cas de maladies professionnelles.

2.5 Dialogue avec les parties prenantes

L'enjeu principal du dialogue de l'entreprise avec ses parties prenantes est de créer les conditions favorables à l'exercice de sesactivités en construisant des relations approfondiesavec les parties prenantes stratégiques (les pouvoirspublics, les principaux leaders d'opinion, les salariésou les partenaires). Une réglementation favorable, une fiscalité incitative,des tendances de consommation positives et la paixsociale constituentautant d'avantages compétitifs décisifs.
La concertation de l'entreprise avec les parties prenantes permet aussi de favoriser l'acceptabilité locale des activitésde l'entreprise afin de limiter leséventuelles nuisances et concevoir des modèleséconomiques qui permettent à l'ensemble des acteursde bénéficier de la valeur créée par l'entreprise.
Les difficultés causées par ces enjeux sur le reporting social concernent le caractère tranversal de la thématique du dialogue avec les parties prenantes et la mise en perspective des enjeux de l'entreprise dans son écosystème
Le caractère transversal de la thématique dudialogue avec les parties prenantes rendcomplexe saprésentation dans les rapports. Les angles retenus selimitent souvent à l'identification des parties prenanteset à la description des instances de concertation.
Les indicateurs chiffrés publiés restent peu pertinents (par exemple le nombre d'instances de concertation,le nombre de participants, la fréquence des réunions,le nombre de chartes signées, etc.).
La mise en perspective des enjeux de l'entreprisedans son écosystème est rarement présentée et lesbénéfices du dialogue ne sont pas assez mis en valeur(en montrant par exemple les conséquences d'unmanque de dialogue : procès, scandales, opposition à l'implantation, etc.).
Dans le cadre d'un reporting RSE, la qualité du dialogue avec les parties prenantes s'apprécie au travers de la transparence sur les enjeux et la dépendance économique qui lient l'entreprise à ses partenaires. A cet effet, Ernest & Young propose une mise en perspective des enjeux RSE de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes et une présentation de la répartition de la valeur créée entre les principales parties prenantes.

***Figure 2*.** Mise en perspective des enjeux RSE de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes *(Source : Ernest & Young, 2013, « Article 225 du Grenelle II Décrypter les enjeux sociaux et sociétaux », page 17)*



3. Méthodologie

L'objectif de cette étude est de faire un état des lieux et de dresser un bilan de la première application de l'article 225 de la loi Grenelle II. Elle consiste à analyser les pratiques et à déterminer son impact sur le reporting social en analysant le contenu de contenu des rapports annuels et des documents de références des groupes français cotés à l'indice SBF 120. Ainsi, nous avons utilisé les items du volet social du reporting de RSErèglementaire conformément l'article 225.
Les informations ont été extraites des rapports annuels des entreprises ayant clôturé leur exercice comptable 2012 et publiés avant le 31 mai 2013. Ces documents ont été téléchargés des sites institutionnels des groupes de l'indice SBF 120 officiel.

Notre étude s'articule autour de deux axes :

- analyser des informations sociales (quelles informations sont-elles publiées ? Comment ?) :L'effectif total et la répartition par sexe, par âge et par zone géographique ; Les embauches et les licenciements ; Les rémunérations ; L'organisation du temps de travail ; L'absentéisme ; Les procédures d'information, de négociation et de consultation du personnel ; Le bilan des accords collectifs ; Conditions de santé et de sécurité au travail ; La fréquence et gravité des accidents du travail ; La politique en matière de formation et nombre total d'heures de formation ; Les mesures prises en faveur de l'égalité hommes-femmes ; Les mesures prises pour l'emploi et l'insertion des personnes handicapées ; La politique de lutte contre les discriminations ; Le respect des conventions de l'OIT.
- faire un bilan des pratiques de vérification des entreprises du SBF 120.

L'échantillon initial de notre étude empirique est constitué de cent vingt sociétés cotées à la Bourse de Paris et appartenant à l'indice SBF 120 de l'année 2013. Dix entreprises ont été exclues de notre échantillon pour indisponibilité des rapports et ou inexploitation des données. L'échantillon final s'élève donc à cent dix.
La grille d'analyse retenue englobe les informations sociales requises par l'article

L'étude se base sur l'examen des 19 items du volet social de l'article 225 réparties en 7 sous-catégories de thématiques présentées ci-dessous. L'analyse des indicateurs des volets sociétal et environnemental n'ont pas été traités dans cette étude.

Volet social

Thème	Information
Emploi	• L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique
	• Les embauches et les licenciements
	• Les rémunérations et leur évolution
Organisation du travail	• L'organisation du temps de travail
	• L'absentéisme
Relations sociales	• L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci
	• Le bilan des accords collectifs
Santé et sécurité	• Les conditions de santé et de sécurité au travail

	• Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail
	• Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles
Formation	• Les politiques mises en œuvre en matière de formation
	• Le nombre total d'heures de formation
Diversité et égalité des chances / égalité de traitement	• La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
	• La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées
	• La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives	• Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective
	• À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession
	• À l'élimination du travail forcé ou obligatoire
	• À l'abolition effective du travail des enfants

Volet environnemental

Thème	Information
Politique générale en matière environnementale	• L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement
	• Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement
	• Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions
	• Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours
Pollution et gestion des déchets	• Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
	• Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ;
	• La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité
Utilisation durable des ressources	• La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales
	• La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation
	• La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables
	• L'utilisation des sols

Changement climatique	• Les rejets de gaz à effet de serre
	• L'adaptation aux conséquences du changement climatique
Protection de la biodiversité	• les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

Volet sociétal

Thème	Information
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	• En matière d'emploi et de développement régional
	• Sur les populations riveraines ou locales
Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de l'entreprise	• Les conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations
	• Les actions de partenariat ou de mécénat
Sous-traitance et fournisseurs	• La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux
	• L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale
Loyauté des pratiques	• Les actions engagées pour prévenir la corruption
	• Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
Droits de l'homme	• Les actions engagées en faveur des droits de l'homme

4. Analyse et discussion des résultats

Cette partie exposedans un premier tempsles résultats d'analyse des items du reporting social contenus dans les rapports annuels. Dans un second temps, un bilan des pratiques de vérification des informations sociales publiées entreprises du SBF 120 est présenté.

4.1 Les informations sociales

- **L'effectif total et la répartition par sexe, par âge et par zone géographique**

Tous les rapports indiquent l'effectif total. Seulement 7% des entreprises fournissent une information détaillée sur la composition et l'évolution de leur effectif.
La plupart des firmes communiquent la répartition de leur effectif par sexe sous forme d'un pourcentage. Peu de groupes ont renseigné de manière précise sur la féminisation des effectifs (évolution, niveau hiérarchique concerné, catégorie cadre ou non, etc.) et la description des accords signés en faveur de l'égalité homme-femmes.

La répartition par âge a été publiée par 91% des entreprises dont 6% seulement ont ajouté des informations de type qualitatives.

La typologie des informations publiées (par ordre de fréquence décroissante) est la suivante :

- Pyramide des âges/fourchettes ;
- Age moyen ;
- Ancienneté/pyramide d'ancienneté.

L'information sur la répartition des effectifs par zone géographique est présente dans93% des rapports en indiquant le pays d'implantation, le nombre et le pourcentage de l'effectif y travaillant.

- **Les embauches et les licenciements**

La quasi-totalité des entreprises ont fourni des informations sur les embauches et les licenciements. Les informations publiées sont de type :

- Chiffres bruts sans autre indication ;
- La distinction entre CDD et CDI à l'embauche ;
- Transformation du CDD en CDI ;
- Réembauches ;
- Prise en compte du sexe ;
- Prise en compte du statut (cadre/non cadre) ;
- Prise en compte des données pour différents secteurs d'activité ou filiales.
- Licenciements en pourcentage des départs ;
- Départs seulement ;
- Mention des raisons du licenciement ;
- Communication du turnover ;
- Données présentes pour différents secteurs ou filiales;

Nous avons constaté une diversité de la nature des données communiquées. Certaines firmes utilisent : la création nette d'emplois, le taux d'instabilité, l'intégration des alternants et stagiaires ou non, l'intégration des ruptures conventionnelles ou non dans les licenciements, etc.

- **Les rémunérations**

Le taux de couverture des informations sur les rémunérations est élevé (93%).Dans certains rapports, nous avons remarqué qu'il y a une confusion entre la rémunération des dirigeants et la rémunération de l'ensemble des salariés de l'entreprise stipulée par la loi Grenelle 2. Certaines firmes ont publié leur démarche de rémunération des salariés sans donner des données chiffrées. D'autres ne publie que d'une manière partielle des renseignements sur les coûts salariaux totaux, le salaire moyen, l'intéressement des salariés, etc.
Seulement 30% des entreprises communiquent sur l'évolution des rémunérations sous forme de pourcentage.

- **L'organisation du temps de travail**

93% des rapports comportent des informations sur l'organisation de travail qui sont hétérogènes. Les indicateurs recensés sont :

- Proportion de temps plein et temps partiel ;
- Proportion de CDD et de CDI;
- Temps de travail;
- Heures supplémentaires ;
- Le télétravail ;
- Les horaires aménagés ;
- Les contrats en alternance, les types de contrats ;
- Les jours travaillés par an, etc.

- **L'absentéisme**

La quasi-totalité des entreprises, soit 97,5%, a fourni des informations.
Cet indicateur a été fourni par la quasi-totalité des entreprises sous forme d'un nombre ou d'un taux d'absentéisme. Certaines firmes ont détaillé les motifs de cet absentéisme.
Nous avons constaté une hétérogénéité des méthodes de calcul relatives à l'absentéisme.

- **Les procédures d'information, de négociation et de consultation du personnel**

93% des groupes ont décrit, même d'une manière partielle pour certains, les actions menées afin d'améliorer les procédures d'information, de négociation et de consultation du personnel. Ces actions concernent les instances représentatives du personnel, la gouvernance et les comités d'entreprises.

- **Le bilan des accords collectifs**

On trouve le bilan des accords collectifs dans 88% des rapports. Lesfirmes ont publié cette information de manière quantitative sous forme de nombre d'accords et/ou qualitative en précisant les domaines concernées par les accords ainsi que leur application.

- **Conditions de santé et de sécurité au travail**

Le taux de couverture des informations sur les conditions de santé et de sécurité au travail est élevé (94%). Toutefois, les données recensées sont hétérogènes et concernent :

- les mesures prises pour améliorer la santé et la sécurité ;
- les indicateurs d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, de congé maladies, etc. ;
- la gouvernance ou le système de management en place, concernant la santé et la sécurité.

Nous constatons qu'il y a une absence d'informations sur les conditions de santé et de sécurité.
86% des entreprises publient des informations sur les accords conclus avec les syndicats ou représentants de personnel en matière de santé/sécurité sans fournir des détails sur la nature des accords signés

- **La fréquence et gravité des accidents du travail**

La fréquence et la gravité des accidents du travail sont généralement traitées ensemble dans les rapports. Ils sont renseignés à 93% et 89%.
L'indicateur donné est très hétérogène. Parfois, les entreprises utilisent des données chiffrées ou des taux dont la manière de calcul n'est pas parfois définie. Certaines firmes ont choisi un « taux de fréquence ». D'autresont utilisé un « taux d'accident ». Le « taux d'absentéisme », le « taux de gravité » ou aussi mais des indicateurs plus internationaux comme le TRIR (*Total Recordable Injury Rate* – Taux d'incidents déclarés) ont aussi été mobilisés

- **La politique en matière de formation et nombre total d'heures de formation**

La totalité des rapports ont traité la politique de formation. 97% des entreprises ont publié le nombre total d'heures de formations.

Le degré de précision des données communiquées varient selon l'entreprise. Certaines communiquent seulement le nombre total d'heures de formation.D'autres présentent des tableaux complets qui précisent les zones géographiques, le nombre d'heures par salariés, la répartition entre cadres et non cadres, le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, etc.

- **Les mesures prises en faveur de l'égalité hommes-femmes**

Cette information a été publiée par 86% des groupes du SBF 120. Les mesures prises en faveur de l'égalité hommes-femmes ont été décrites d'une manière qualitative et/ou présentés sous forme d'informations chiffrées (exemple : l'évolution des effectifs féminins, les résultats des politiques installées, et c.).

- **Les mesures prises pour l'emploi et l'insertion des personnes handicapées**

93% des groupes ont communiqué cette information qualitativement et/ou qualitativement. Les renseignements relatifs aux mesures prises pour l'emploi et l'insertion des handicapés portent essentiellement sur :

- Le détail des effectifs concernés (le nombre de personnes handicapées dans l'entreprise) ;
- Une exposition des valeurs de l'entreprise sur le sujet ;
- Une description des actions prises par le groupe (accords collectifs, semaine du handicap, formations appropriées, sensibilisation des employés, non-discrimination à l'emploi, aide à la promotion, etc.).

Les rapports ont marginalisé la problématique de l'accessibilité des locaux aux personnes handicapées.

- **La politique de lutte contre les discriminations**

La politique de lutte contre les discriminations a été traitée dans 83% des rapports. Cependant 50% des groupes ne fournissent qu'une information d'ordre qualitatif sans données chiffrées. Certains ne communiquent que partiellement sur ce sujet (exemple : explication de la politique de lutte contre l'exclusion des seniors seulement -un titre est dédié à la lutte contre les discriminations, mais contient en fait des informations sur la lutte contre la discrimination hommes/femmes ou les mesures prises en faveur des personnes handicapées - mention en une phrase ou un paragraphe court que l'objectif du groupe est de d'assurer sa conformité à la réglementation en vigueur sans donner de détails).

- **Le respect des conventions de l'OIT**

62% des groupes communiquent sur le respect des conventions de l'OIT. Certaines entreprises n'ont présenté que leurs valeurs sur les droits de l'homme sans aucune communication sur les mesures et actions prises en faveur des droits de l'homme.

4.2 Bilan des pratiques de vérification des entreprises du SBF 120

A travers une lecture des documents de référence et des rapports annuels des firmes de l'indice SBF 120 nous constatons que la vérification des informations de RSE a été faite pourla majorité des groupes (80 entreprises sur les 110 soit environ trois quarts.

La majorité des groupes ont procédé à un audit de leur reporting de RSE malgré l'absence d'arrêté et avant la fin de la mise en place du dispositif de vérification.

En 2013, le nombre d'entreprises ayant procédé à la vérification de leursinformations de RSEest passé de 53 à 80 soit une augmentation de 51%. Vingt-sept groupes ont procédé à l'audit de la RSE pour la première fois.
44% des sociétés SBF 120 ont procédé à une vérification complète faisant l'objet d'une attestation de présence et d'un avis motivé sur la sincérité et la fiabilité des informations. D'autres entreprises ont publié une attestation de présence et un avis sur la sincérité d'une sélection d'informations. La vérification était partielle pour 8% des firmes qui ont publié seulement une attestation de présence ou un avis sur la sincérité d'une sélection d'informations. 27% des groupes n'ont pas fait l'objet de vérification.
Pour 71 des 80 entreprises ayant effectué un audit sur les informations de RSE le vérificateur est un organisme tiers indépendant. Ce tiers indépendant est un commissaire aux comptes ou collège de commissaires aux comptes pour 87% des groupes. 13% des firmes ont fait appel à un autre auditeur indépendant (un cabinet d'audit n'ayant pas le mandat de commissaire aux comptes, un bureau d'études ou un bureau de certification).

Bibliographie

BONCORI A-L & CADET I., « Se conformer ou expliquer, un avatar de la reddition de comptes », *Revue Française de Gestion.* nov/dec, Vol. 39 Question 237, p35-55.
BOYER A., « Avons-nous besoin d'une meilleure réglementation de l'information financière non? », *Revue Française de Gestion.* nov/dec, Vol. 39 Question 237, p73-95.
ERNEST & YOUNG, 2013, « Article 225 du Grenelle II Décrypter les enjeux sociaux et sociétaux »,
http://www.strategie.gouv.fr/blog/wp-content/uploads/2013/12/Article-225-du-Grenelle-II_Decrypter-les-enjeux-sociaux-et-societaux.pdf
GUERY J-C, « Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE): LES NOUVELLES obligations se précisent »,*Banque Magazine,* Mai, numéro 748, p16-16.
MEDEF, 2002, Guide Reporting RSE Les nouvelles dispositions légales et réglementaires,
http://www.medef.com/fileadmin/user_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF_-_Guide_Reporting_RSE_-_Mai_2012.pdf
PRAS B. & ZARLOWSKI P. , (2013), « Responsabilité: Efficacité et problèmes de légitimité », *Revue Française de Gestion,* nov/dec, Vol. 39 Question 237, p13-31.

LA NOTATION EXTRA-FINANCIERE ET L'IMPACT DE CONSCIENCE RESPONSABLE GLOBALE

Patrick MICHELETTI
Professeur
KEDGE Business School
Patrick.Micheletti@euromed-management.com

Pierre-Guy HOURQUET
Professeur
KEDGE Business School
pierre-guy.hourquet@kedgebs.com

Sylvie BRUNET
Professeure
KEDGE Business School
sylvie.brunet@kedgebs.com

I La nature de la notation extra-financière en tant qu'outil managérial

La notation extra-financière au-delà du mécanisme complexe qu'elle représente à la fois pour les managers, les actionnaires, le grand public, les salariés, et le monde académique a comme fonction centrale d'être avant tout un outil au service des managers et non pas une contrainte légale supplémentaire comme certains ont voulu la présenter.
La conscience universelle et le tracé de conduite auxquels beaucoup de managers sont amenés à réfléchir et à réagir face aux dérives comportementales et à leurs conséquences obéit aux mêmes lois que les autres techniques managériales dans le sens où elle tend à être une affirmation et un moyen de développement.
L'agir managérial est éclairé par la conscience universelle où l'éthique y apparaît sous la forme la plus élevée lui-même la conscience responsable de ce qui doit être fait, accepté et reconnu.
Agir comme des managers conscients de la difficulté d'être en harmonie avec le temps et l'espace en concordance avec les lois universelles du respect de l'humain et de la nature. C'est le tout qui constitue le mouvement propre à chacun face à sa responsabilité envers les autres.
Cette nécessité est présente dans la logique de pensée sur des questions de vivre et d'agir ensemble pour le bien de tous avec une réelle acuité se trouve largement renforcée par la notation extra-financière.
La question qui se pose est de savoir comment être capable de déterminer ce qui est bien à travers les normes RSE (ISO 26000 etc.…). Le critère décisif qui est introduit par la notation extra-financière est l'universalisation. Il s'agit de la formulation de l'impératif catégorique kantien selon lequel l'agir peut être régi en loi universelle. Si l'on veut agir moralement, on doit poser l'intention qui est à la source de l'acte managérial comme fait universel c'est-à-dire si tout manager soucieux de moralité et réfléchissant de manière rationnelle serait capable de reprendre l'intention qui l'anime. Pour Kant, ceci est le critère décisif de la morale et de la moralité.
Nous sommes donc dans le domaine du devoir, de l'obligation, de la raison, du dépassement de soi, c'est-à-dire ne plus voir les choses à partir de son point de vue ou de celui du groupe auquel on appartient, mais d'un point de vue universel. Grâce

à la loi morale, issue de ce mouvement de pensée l'économie de marché a pour racine le consommateur au-delà de la simple notion de prix à partir de trois évolutions :

- Le consumérisme notamment pour l'intérêt du public de se porter sur la qualité des produits et des services et la sécurité de leur utilisation.
- La pratique des entreprises pour la réalisation lui-même la conception, la fabrication et la distribution des produits et services notamment en regard de l'environnement.
- Les politiques internes notamment dans les processus industriels et commerciaux en s'intéressant particulièrement aux travailleurs concernés.

En fait, la plupart des entreprises soucieuses de leur image sont amenées à examiner de près la répercussion sur le consommateur des conditions dans lesquelles elles réalisent et commercialisent leurs produits et services.
Une mesure de la réputation des marques et une estimation des impacts négatifs devient donc nécessaire afin de ne pas se placer dans une optique d'altération de leur image.
C'est ainsi que l'instauration de lois peut entraîner la confusion entre éthique et juridique en ce sens où la présence de lois est considérée comme un moyen de ne pas outrepasser ses responsabilités en faisant n'importe quoi, n'importe comment.
C'est la loi et la contrainte de la loi qui s'imposent. Dans son approche éthique Kant ne cherche pas à fonder une nouvelle morale, mais il se pose la question de savoir ce qui fait la moralité d'un acte. Si l'on fait une comparaison avec l'éthique des entreprises et de leurs salariés, il ne s'agit pas pour autant de définir ce que l'on doit faire, mais d'être soucieux de sa moralité en réfléchissant véritablement sur cette moralité, en étant capable de rechercher la source même de cette moralité et de définir clairement la moralité de son acte sans pour autant faire référence à des règles édictées par une quelconque autorité.
A partir de cela, Kant fait la distinction entre ce qui relève de ce que l'on doit faire par respect de la loi et ce que l'on fait par respect à ses valeurs et sa morale
Le raisonnement kantien met en évidence la contradiction d'une pensée qui adhère à la croyance selon laquelle lorsqu'il y a conformité aux lois, il y a nécessairement un comportement éthique. Or, rien n'est plus faux, car les lois peuvent être immorales ou tout simplement protéger des intérêts particuliers et pire ériger une conduite soi-disant morale qui en a seulement l'aspect et non le fondement même.
En fait, l'éthique commence là ou le juridique fini, elle va lui-même des lois qui se veulent un minimum morales et équitables.
Cette confusion entre éthique et juridique fait en sorte que l'on crée des codes d'éthique qui sont simplement des répétitions des lois afin de ne pas créer de distorsions entre ce que l'on veut faire et ce que l'on peut faire car l'essentiel est ce que l'on doit faire, dans l'acception la plus élevée du terme.
Donc, la légalité comme règle de moralité est un dernier recours des limites légales, positives.
Le Droit est le critère, la règle de moralité des entreprises. Cela n'empêche par pour autant d'agir de manière immorale, selon le vieux principe « pas vu, pas pris, pris, pendu « .
C'est en particulier, les raisons qui ont amené à la création de normes internationales afin de distinguer concrètement par des références et des standards reconnus ce qui en fait relève de l'éthique et de l'équité.

Sans toutefois remettre ces idées en cause, il a été nécessaire de créer de nouvelles conditions juridiques. Cette approche relativement récente (décennie 90) s'est fortement accentuée avec la mise en place des normes ISO (Qualité) pour lesquelles il est nécessaire d'opérer des investigations en mettant en place des objectifs, en assurant une conformité de standards, en vérifiant la performance et en analysant les résultats.

Dans cet ordre d'idée, la norme **ISO 26000** constitue une forme d'audit originale avec une norme transparente, mesurable comportant des standards vérifiables pour certifier la performance des entreprises en matière de responsabilité sociale. Elle est basée sur les règles internationales issues de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Charte des Droits de l'Enfant. Elle corrobore l'idée selon laquelle sans parler de juridisme à outrance on peut mettre en place des indicateurs fiables permettant non pas d'interdire ou d'encourager mais tout simplement de vérifier par l'extérieur, que les pratiques en place sont éthiquement acceptables et reconnues. De même pour la protection de l'environnement, en ce sens où elle permet à une entreprise de formuler une politique et des objectifs prenant en compte les exigences législatives et les informations relatives aux impacts environnementaux significatifs. Elle s'applique aux aspects écologistes que l'entreprise peut maîtriser et sur lesquels elle est censée avoir une influence. Elle n'instaure pas elle-même de critères spécifiques de performance environnementale mais donne un reflet de la politique de protection environnementale assumée par l'entreprise.

A partir de ce que la croyance collective émet comme principes d'éthique, l'estimation des moyens utilisés pour gagner de l'argent va dépendre de la faculté que nous détenons tous, pris un à un, que nous soyons salarié de l'entreprise dont on observe les pratiques ou que l'on soit dans le public en dehors de celle-ci. Nous nous attribuons la faculté de juger de la moralité d'une entreprise en fonction de critères personnels et de références communes.

Or, ce qui caractérise l'entreprise est avant tout l'efficacité et non plus la pérennité telle que nous pouvions la concevoir auparavant. On peut donc imaginer une entreprise qui se développe très vite avec une grande efficacité et disparaît aussitôt. Il faut être le plus efficace possible pour gagner des parts de marché, pour battre la concurrence, pour satisfaire la rémunération du capital des actionnaires etc… Ceci dit, la plupart des entreprises, fort heureusement, sont parfaitement honnêtes.

Avec la mise en place des normes, il est nécessaire d'examiner ce qui en fait est la source de l'éthique et de l'équité.

L'environnement moral d'une entreprise ne se limite pas au cadre légal dans lequel elle exerce. Il y a un autre environnement moral qui est beaucoup plus difficile à saisir. Cet environnement ne fait pas l'objet de lois, il s'agit de l'environnement moral constitué par l'ensemble des personnes employées par l'entreprise. L'éthique est ancrée sur une base d'inductif partant des réalités individuelles et collectives pour arriver à dégager un concept de valeurs auxquelles chaque individu peut se rattacher. Ce concept de valeurs sera d'autant plus élaboré à partir de l'expérience acquise par l'individu tout au long de sa vie en commençant par les valeurs de la famille, de l'école, de ses fréquentations amicales, professionnelles jusqu'à sa façon de voir le monde, sa façon d'élever ses enfants, sa maturité, sa poignée de main, constituant ainsi le socle des valeurs intrinsèques auxquelles il fera référence et consolidera par maturation.

Là, évidemment il est beaucoup plus délicat de sentir, de comprendre cet environnement moral car il n'est pas question de tenir compte d'une manière

obsessionnelle de l'histoire de chacun, de la formidable complexité de ce qui fait chaque individu. Mais, on peut dire qu'il est impossible d'en faire l'économie.
La profonde individualité de chacun trouve écho dans l'entreprise à travers son ambition personnelle. L'ambition est le lieu intime de la motivation, c'est là ou la finalité du travail se manifeste comme objectif de réalisation personnelle. C'est un endroit secret où l'individu s'affirme et se fait autre, en se distinguant des autres. L'ambition et son corollaire la motivation, sont les principaux leviers du management dans son approche humaine.
La souveraineté moderne de l'individu incite chacun à devenir soi-même. La norme sociale contemporaine étant fondée sur la responsabilité et l'initiative (Ehrenberg, 1998).

« Le fruit le plus mûr de l'arbre est l'individu souverain, l'individu qui n'est semblable qu'à lui-même « (Nietzsche)

En fait l'individu dans le monde des affaires est débarrassé des préjugés et des règles morales fondées sur la culpabilité et l'initiative. L'individu est désormais à la conquête de son identité personnelle et de sa réussite sociale, sommé de se dépasser dans une aventure entrepreneuriale individuelle ou collective.
Le culte de l'initiative et de la performance trouvent ici le terreau propice à leur succès.
Le monde du travail se présente clairement comme le lieu privilégié de réalisation des individus, la valeur clé étant le dépassement de soi, la performance qui ressemble au modèle de la performance sportive.
Par cette approche, la consolidation des valeurs éthiques d'un individu est la résultante d'une construction à partir de son vécu tel que nous l'avons défini mais aussi sur ses conceptions personnelles à partir d'autres éléments plus en rapport avec l'éthique telles que la philosophie, la religion, la politique.
Cet édifice global apparaît en fait comme une accumulation de valeurs personnelles auxquelles chaque individu croit et veut en défendre les conceptions et acquis.
Cependant, là où apparaît la distorsion essentielle, c'est la contrainte pour l'individu d'entrer dans d'autres valeurs qui ne sont pas siennes au seul motif qu'il faille « réussir » en particulier sa vie professionnelle.
Cette remise en cause est en réalité l'élément majeur qui va faire basculer l'édifice difficilement élevé au long des années pour atteindre des objectifs en complète contradiction.
En d'autres termes, la réussite peut passer par d'autres voies que celles empruntées couramment ou du moins jugées acceptables sur l'aspect éthique et déontologique à la fois personnel et collectif.
D'ici à dire que c'est l'organisation (environnement professionnel) dans laquelle se trouve l'individu qui modifie substantiellement son être intérieur au point de le changer et ainsi constituer le nouvel édifice personnel, est une supposition lourde de conséquences. En d'autres termes : il y a des valeurs de départ mais il y a la réalité quotidienne, à laquelle l'individu est rattaché et dépendant.
Triste réalité qui amène chacun d'entre nous à repenser son édifice de valeurs par rapport à ce que l'on est et ce que l'on veut être. Il s'agit ainsi pour les chefs d'entreprises et les managers de respecter la légalité et l'éthique et d'inscrire l'efficacité de l'agir dans ces limites.

D'ores et déjà, voulant concilier ces impératifs avec en plus l'aspect équitable pour chacun, on peut affirmer que beaucoup de conditions sont réunies pour qu'apparaissent les conflits dans l'organisation.
En fait, les conflits naissent le plus souvent dans une lutte de valeurs des uns confrontés aux valeurs des autres. Plus subtilement, les conflits surgissent aussi malgré l'existence de mêmes valeurs qui ne sont pas hiérarchisées dans le même ordre ou que les dimensions prioritaires ne sont pas les mêmes ou qu'elles soient plutôt interprétées de manière différente.
Or, à l'intérieur d'une organisation quelle qu'elle soit, l'ensemble des individus a également des valeurs semblables et différentes, c'est d'ailleurs ce qui en fait sa force et son originalité.
Dans un tel contexte, les décisions qui vont être prises le seront certainement en fonction des nombreux critères d'appréciation par rapport aux valeurs défendues par les individus.
De ce fait, l'éthique de l'entreprise peut avoir des effets positifs sur le groupe d'individus à partir du moment où elle renforce le système de valeurs de chaque individu. Ainsi, une approche de marché dont les aspects peuvent se révéler favorables à l'entreprise peut constituer un développement très intéressant en ce sens qu'elle constituera un relais en terme de chaîne de valeurs à l'intérieur de l'entreprise où chacun y verra et reconnaîtra son propre système de valeurs.
Cette reconnaissance interne par une approche méthodique et rigoureuse constitue de plus en plus le socle de l'éthique de l'entreprise constituant ainsi la pierre angulaire de tout l'édifice.
De même, on pourra parler d'influence réciproque positive à partir du moment où l'éthique de l'entreprise et l'ensemble des individus la composant consolident l'édifice global de l'éthique par assemblement du système de valeurs.
Outre les bienfaits ressentis à l'intérieur de l'entreprise, des effets bénéfiques peuvent être ressentis à l'extérieur de l'entreprise du fait qu'elle adopte une position éthique conforme à ses intérêts et ceux des individus qui la composent.
On peut donc affirmer qu'en de telles circonstances, c'est un système de réputation éthique qui va s'opérer au profit de l'entreprise par l'application de standards tels que les normes évoquées précédemment.
En bout de ligne, il en résulte un accroissement de revenus annuels entraînant ainsi un accroissement de la prospérité de l'entreprise.
De plus l'accroissement de la rentabilité à moyen ou à long terme et la recherche d'un retour sur investissement éthique pourraient être les motivations pour se doter de normes élevées de comportement éthique en affaires en procédant à un calcul classique permettant de démontrer si chaque unité investie en éthique a une rentabilité financière satisfaisante.
C'est toujours le dilemme du capitaliste qui est confronté systématiquement entre ses valeurs d'être humain et ses pulsions de financier qui l'emportent par la pression du marché ou de ses actionnaires.
Dans cette perspective négative, l'affaiblissement de ces normes lors de périodes de difficultés financières entre autres, créera un appauvrissement du climat organisationnel car il sera toujours plus difficile de défendre des valeurs qui peuvent presque apparaître superflues aux yeux de certains alors qu'il y a péril en la demeure.
Dès lors, on pourra parler d'une diminution de la productivité car il y aura forcément choc entre les valeurs d'éthique et de rentabilité, d'ailleurs, ceci ne signifie en rien que l'éthique soit étroitement rattachée à une forte rentabilité.

Dans cet ordre d'idée, la réputation de l'entreprise pourrait être moins éclatante par une baisse de confiance du public en général envers elle, car même si le public est conscient de la fragilité de beaucoup d'entreprises, il n'en reste pas moins attentif à ce qui se fait et pourrait aussi bien lâcher une entreprise florissante qui ne respecterait pas ses engagements en termes d'éthique.
Il est certain qu'une baisse de la rentabilité à court ou à moyen terme entraînera inévitablement une remise en cause de tout l'acquis éthique durement construit au fil du temps car il ne faut pas oublier qu'il y a de plus en plus une forte corrélation entre éthique et confiance.
Par conséquent, se doter de normes éthiques est donc une stratégie risquée en soi, car il faut les respecter, quelles que soient les conditions du marché qui prévalent mais l'intégrité n'est pas une question de marché.

2. L'impact de conscience universelle

La disparition des certitudes à long terme : la frontière de l'incertitude est sans cesse en mouvement. On peut penser qu'elle ne fera que croître car la rotation de ce qui existe en particulier les métiers est si rapide qu'il est de nos jours quasiment impossible de travailler sans elle. Elle conduit les entreprises à développer des structures plus flexibles et les salariés à développer leurs capacités de réactivité et d'adaptation aux changements au point qu'il est difficile de ne pas en tenir compte dans tout processus d'évolution et de changement personnel ou collectif.

La globalisation de l'économie et l'accroissement de la concurrence : La mondialisation continue d'avoir des conséquences importantes notamment pour les grands groupes qui sont obligés de tenir compte d'une manière ou d'une autre de toutes les avancées technologiques et de leurs répercussions sur l'emploi et les métiers. L'émergence d'une concurrence, qui situe son champ d'action au niveau mondial, les conduit en effet à s'organiser en réseaux planétaires à entités spécialisées, ce qui signifie que la spécialisation de beaucoup de salariés doit sans cesse être remise en question afin d'aller vers une meilleure qualification et dans certains cas à se délocaliser pour situer chaque phase de leur chaîne de valeurs dans le pays où celle-ci peut bénéficier du meilleur avantage compétitif.

Le développement rapide des nouvelles technologies de l'information et des systèmes en réseaux : Ces nouvelles technologies permettent désormais le développement d'une communication instantanée entre les entreprises, leurs clients et fournisseurs dispersés à travers le monde. Les NTIC sont donc un excellent moyen pour favoriser l'acquisition de nouvelles compétences à travers des outils modernes. Leur maîtrise devient un facteur compétitif déterminant pour des salariés en quête de nouvelles pistes d'employabilité.

Le contrôle réglementaire : Il se généralise à l'ensemble des activités (administration, production, transport). Des exigences accrues de la part des clients qui deviennent de plus en plus regardants sur l'élaboration de chaque produit ou service avec pour conséquences directes :
une qualité des produits qui doit être irréprochable et des fabrications soumises aux certifications ISO qui tirent les compétences des personnels vers le haut notamment par l'influence des contraintes techniques mises en œuvre.

Une recherche systématique d'économies de coûts pour maintenir la compétitivité :

Le progrès technique devient de plus en plus un facteur déterminant dans le système de réduction des coûts. On le retrouve dans la systématisation des « bonnes pratiques », des « benchmarking » et un moyen de différenciation dans une concurrence accrue dans et hors de l'entreprise.

Le recentrage de la plupart des entreprises sur leur « cœur de compétences » et métiers de base Les structures ont tendance à se recentrer sur ce qu'elles savent le mieux faire et externalisent leurs activités périphériques où elles ne sont pas toujours aussi performantes ni aussi professionnelles que les spécialistes (informatique, services annexes, …). Ceci étant, il est aussi facilement constatable que le progrès technique a largement facilité le phénomène d'externalisation notamment à cause du phénomène de concentration et de linéarisation de la production et de la distribution.

De ce fait, la notation extra-financière, que l'on peut représenter comme l'évaluation des entreprises et des Etats selon des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), est le résultat de l'intérêt croissant des investisseurs pour les effets produits par les acteurs économiques sur la société.

Donc l'ensemble des innovations qui modifient les processus productifs est porteur d'un questionnement managérial permanent visant à la remise en cause régulière de l'organisation et des métiers. Depuis fort longtemps jusqu'à aujourd'hui encore par l'extension des nouvelles technologies, de nombreux problèmes se posent sur l'adaptabilité à l'emploi et parfois même sur la destruction de l'emploi notamment l'emploi peu ou pas qualifié. Pour un bon nombre d'observateurs, c'est d'ailleurs dans le développement sans cesse croissant du Progrès qu'il faut chercher la cause du chômage actuel et des dégradations des milieux naturels. Le Progrès est créateur d'emplois en ce sens où il peut être un tremplin idéal pour favoriser toute évolution dans la création d'activités nouvelles et donc favoriser l'émergence de nouveaux métiers afin de pallier aux difficultés de nombreux individus privés d'emplois que l'on constate également dans les métiers verts.

Donc, on peut dire qu'il y a un revers positif à tout ce que l'on constate en termes d'attaques en règle vis-à-vis des difficultés inhérentes au fait que le progrès a aussi et incontestablement des effets positifs non seulement sur d'autres manières de travailler mais aussi en créations nettes d'emplois et en impacts sociaux et environnementaux. Ceci signifie notamment qu'il faille tenir compte des effets induits dans la croissance nette de nouveaux emplois dans les entreprises mais surtout de la modification progressive d'autres façons de travailler.

Cette mutation souligne la difficulté d'adaptation des nouveaux concepts dans les process de production par leur caractère innovant. Pour ce faire, il est nécessaire de situer les techniques de production ou de maintenance par exemple sur des aspects **d'évolution permanente**.

Ceci nous amène à mieux cerner la notion de progrès en identifiant la triple nature, centrée sur l'individu, la structure qui l'emploie et le pays dans lequel il exécute son travail. Nous pouvons ainsi cerner dans quelle mesure les notions de progrès au sens managérial du terme peuvent engendrer une évolution dans le déroulement de la vie, du simple fait qu'elles sont tout d'abord analysées avant d'être placées dans une configuration dimensionnelle différente.

Cependant, avant de concevoir de nouvelles formes d'organisation du travail ou de nouveaux métiers par l'impact du progrès, il est nécessaire d'examiner auparavant ce que cela va entraîner pour les parties prenantes.

Il apparaît ainsi que le progrès, pris dans son acception première, constitue une ressource dont peut disposer la structure. L'opportunité et la capacité de l'organisation à disposer de cette ressource, donc des retombées positives qui y sont rattachées, peut ainsi en influencer sa performance.
Le Progrès a donc des effets contrastés sur le volume de l'emploi, le bilan final étant largement dominé par le contexte économique et politique dans lequel il s'insère. Mais l'impact du Progrès ne se limite pas au volume de l'emploi, car il affecte également la nature même d'autres éléments qui vont être en interaction pour obtenir l'optimisation d'impact pris en compte dans la notation extra-financière. *(voir tableaux ci-dessous).*

On peut dégager une idée force que le progrès n'est pas en soit déterminant ni dans l'évolution économique stricto sensu, ni dans l'élévation du niveau de vie en tant que tel. Par ailleurs, on peut constater que la gouvernance et l'aspect social sont largement déterminés par l'intensité de la croissance économique. De plus, on peut constater que les logiques mises en œuvre peuvent modifier les conséquences du progrès du seul fait des 3 acteurs majeurs que sont l'Etat, les entreprises et les managers, soit dans le sens d'une amélioration des différents items, soit dans le sens d'une diminution ou élimination des différents items pouvant aller jusqu'à la disparition totale des emplois et donc de tout le reste en créant de grandes difficultés.
Dans tous les cas, il est difficile de croire en un quelconque déterminisme technologique. Les questions autour du progrès sont avant tout des questions multiples, comme le montre l'actuel débat sur les décentralisations d'entreprises vers des pays où la main d'œuvre et moins chère avec des impacts sociaux et environnementaux colossaux.

Tableau 1 : Items analysés dans le cadre du critère ENVIRONNEMENT

Phase 1	**Dominante ETAT**	**Dominante ENTREPRISE**	**Dominante MANAGEMENT**	**Phase 2**	**Dominante ETAT**	**Dominante ENTREPRISE**	**Dominante MANAGEMENT**
Atmosphère		+		Cataclysmes	=		
Eau		-		Potabilité			+
Sol		+		Exploitation agricole		-	
Biodiversité	+			Espèces protégées	-		
Energie	-			Capacité d'exploration propre		-	
Déchets	+			Capacité à d'élimination propre		-	
Projets environnementaux			+	Mobilisation d'équipes projets	-		
Education	+			Existence de programmes de formation			+

(Les signes **-, =, +** indiquent si la compétence repérée est activée « pas du tout », « modérément », tout à fait)

Phase 3	Dominante ETAT	Dominante ENTREPRISE	Dominante MANAGEMENT
Capacité à organiser et coordonner l'action	-	-	+
Capacité d'écoute	-	+	+
Capacité de faire face aux engagements	-	+	-
Capacité à gérer l'information	+	-	-

Tableau 2 : Items analysés dans le cadre du critère SOCIAL

Phase 1	Dominante ETAT	Dominante ENTREPRISE	Dominante MANAGEMENT	Phase 2	Dominante ETAT	Dominante ENTREPRISE	Dominante MANAGEMENT
Education	-	+		Capacité à mobiliser des réseaux (étudiants en formation…)		+	
Santé Bien être		+		Capacité à formaliser les pratiques corporate			+
Equipes multiculturelles	+			Législations différentes		+	
Travail et Egalité H/F			+	Capacité à définir les priorités		+	
Droits des minorités	+			Capacité à faire valider le projet et le médiatiser			+

(Les signes **-, =, +** indiquent si la compétence repérée est activée « pas du tout », « modérément », tout à fait)

Phase 3	Dominante ETAT	Dominante ENTREPRISE	Dominante MANAGEMENT
Capacité à gérer le risque		+	
Capacité à développer et limiter les relations sous contraintes		+	

Tableau 3 : Items analysés dans le cadre du critère GOUVERNANCE

Phase 1	Dominante ETAT	Dominante ENTREPRISE	Dominante MANAGEMENT	Phase 2	Dominante ETAT	Dominante ENTREPRISE	Dominante MANAGEMENT
Droits Politiques		+		Liberté d'opinion	+		
Justice et Défense		+		Impartialité – respects des droits	+		
Gouvernance		+		Structure démocratique	+		
Expression	+			Liberté d'expression	+		
Inscription dans un projet LT		+		Concrétisation de l'action			+

(Les signes **-, =, +** indiquent si la compétence repérée est activée « pas du tout », « modérément », tout à fait)

Phase 3	Dominante ETAT	Dominante ENTREPRISE	Dominante MANAGEMENT
Capacité d'écoute			+
Capacité de faire face aux engagements		+	

3. Synthèse et Conclusion

Dans l'approche globale : la notation extra-financière est une multi évaluation qui repose sur une base que constitue « LE PROGRES » avec 3 critères que sont « l'ENVIRONNEMENT – le SOCIAL – la GOUVERNANCE » et pour avoir une analyse plus exacte un découpage sur un ensemble d'items qui découlent à l'heure actuelle des 3 dominantes d'acteurs pris en compte à savoir : « l'ETAT – l'ENTREPRISE – le MANAGEMENT.
Donc, pour avoir une meilleure notation extra-financière, il faut tenir compte bien évidemment des données financières mais également d'éléments de comparaison qui font apparaître des faiblesses dans certains cas et des forces dans d'autres cas, en fonction des comparaisons que l'on peut faire. En d'autres termes, on peut avoir une dominante d'acteur en faiblesse qui peut être compensée par un autre acteur en force dans le pays considéré. Seul le résultat consolidé sera pris en compte, sinon nous pourrions avoir un jeu à somme nulle où chaque acteur ses neutralise en attendant que l'autre fasse le premier pas.
En d'autres termes l'impact de conscience globale peut être assumé par la subsidiarité d'un acteur par l'autre en fonction de sa capacité à agir dans le domaine ses marges de manœuvre, ses prérogatives mais surtout de sa prise de responsabilité dans une vision progressiste.

Bibliographie

ALBEROLA. E& S. GIAMPORCARO-SAUNIERE (2006) « Les Agences d'analyse et de notation extra-financière : quels services pour quels investisseurs ? », in *Revue d'économie financière*, n° 85,
BALLET.J ; De BRY.F ; CARIMENTRAND. F ; JOLIVET J, (2011) *L'Entreprise et l'éthique*, Seuil, Paris, 2011
BAUMOL, W (1991) Perfect markets and easy virtue Sous-titre business ethics and the invisible hand - Blackwell Ed
BENOY, J ; GARDNER, J (1995) How industrial distributors view distributors suppliers parternship arrangements in Industrial Marketing Management.
BOWERSOX, DJ (1990) The strategic benefits of logistics alliances in Harvard Business Review, n°4, vol 68, July-August 1990.
BROWN, K ; FREDERICK, R (1994) Emerging global business ethics - Quorum Ed
CULLEN, J ; JOHNSON, J ; SAKANO, T (2000) Success through commitment and trust. The soft side of strategic alliance management.
DONADA, C ; GARRETTE, B (2000) Partenariat vertical et gain coopératif. Actes de la IX conférence internationale de management stratégique de l'AIMS.
DONNEY, P ; CARRON, JP (1997) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship in journal of marketing.
EHRENBERG, A (2000) La fatigue d'être soi Sous-titre dépression et société Ed Odile Jacob

FERONE. G (2003) « La Notation sociale et environnementale : origines et enjeux », in *Sociétal*, n° 42, 4e trim. 2003
FRIMOUSSE Soufyane (2012) « Pratiques socialement responsables « encastrées » et logiques d'action du dirigeant aventurier : le cas de l'entreprise FROMEX/YACOR. In : *le grand livre de l'économie de la PME*, Gualino éditions. 2012.
FRIMOUSSE Soufyane (2011) « L'employabilité : quelles influences sur l'implication et la performance au travail ? », avec Abdelaziz Swalhi et Saloua Zghouli, *Revue Sciences de Gestion*, n° 78. 2011
FRIMOUSSE Soufyane (2010) « Diversité des emplois et perception d'équité », avec Kais Gannouni et J.M. Peretti », *Revue Management et Avenir*, **2010** FERRELL, (1994) Ethical decision making and cases Edition seconde édition Editeur Hougthon Mifflin Company
FRAM, EH (1995) Purchasing parternships: the buyer's view in Marketing Management
FREDERICK, R (2002) Companion to business ethics [a] Blackwell Oxford
GARRETTE, B (1996) Les stratégies d'alliances, Les Editions d'Organisation
GELINIER, O (1991) L'éthique des affaires Sous-titre halte à la dérive Editions du Seuil
LA BRUSLERIE, H (1992) Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise Ed Economica
MANGEMATIN, V (1999) La confiance : approche économique et sociologique in THUDEROZ Sociologie des entreprises
MOUSSE, J (2001) Ethique des affaires : liberté, responsabilité Ed Dunod
NEUVILLE, JP (1997) La stratégie de confiance in Sociologie du travail
NOVETHIC, (2011)« Les Chiffres du marché I.S.R. français en 2010 », in *Recherche Novethic*,
PERROTIN, R ; LOUBERE, JM (1999) Nouvelles stratégies d'achat, Les Editions d'Organisation.
PUEL, H (1989) L'économie au défi de l'éthique Sous-titre essai d'éthique économique Edition du Cerf
ROY, J ; BIGRAS, Y (2000) Le partenariat - rencontres internationales de logistique
STUMP, R ; HEIDE, JB (1996) Controlling supplier opportunism in industrial reliationships in Journal of Marketing Researh
TATE, K (1996) The elements of a succesful logistics partnership in International Journal of Physical distribution
THUDEROZ, C in MANGEMATIN, V (1999) La confiance : approche économique et sociologique in La Sociologie des Entreprises, Editions La Découverte
TORRE, A ; CHIA, E (2001) Pilotage d'une AOC fondée sur la confiance in Gérer et Comprendre n°65
TOURNEAU, P (2000) L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle Ed Dalloz VIGEO, (2014) Site internet avec publications
WATHNE, KH; HEIDE, JB (2000) Opportunism in interfirm relationships forms, outcomes and solutions in Journal of Marketing n°64.
WILLIAMSON, O (1986) Economic Organisation, Wheatsheafbooks

MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE MANAGERIALE RESPONSABLE AUPRES D'OUVRIERS : CAS D'UN DISPOSITIF DE PROMOTION SOCIALE INTERNE

Virginie MOISSON
Maître de Conférences
IAE de la Réunion
Chercheur au CEMOI
virginie.moisson@univ-reunion.fr

Pascal MOULETTE
Maître de Conférences
Chercheur associé au RTI IUT Lumière
Université Lyon 2 – IUT Lumière
pascal.moulette@univ-cezanne.fr

Le contexte économique français actuel est peu propice à la promotion sociale (Bouffartigue et al., 2011). Dans les faits, les impératifs de compétitivité imposent souvent la mise en œuvre d'actions de survie qui fragilisent la zone de compatibilité entre les objectifs poursuivis par un management de la performance concurrentielle, et ceux du management de la contribution des hommes à une valeur ajoutée collective (Delattre et al., 2012).Pour la période d'avant crise, Baraton (2006) notait par ailleurs déjà que le taux de promotion était faible pour les catégories femmes, ouvriers et employés, population que l'on retrouvera dans notre étude.
Depuis la crise, les préoccupations des entreprises ont légitimement été inscrites dans des temporalités de court terme (la semaine, le mois, le trimestre au maximum). Ces préoccupations ont été dictées par des logiques avant tout financières, qui s'inscrivent dans ce que Caroll (1979) décrit comme la responsabilité économique de l'entreprise. Dès lors qu'il devenait impératif d'assurer sa survie ou de justifier ses choix par des résultats financiers probants rapides, la plupart des entreprisesa été contrainte de changer de braquet et de freiner leurs ambitions en matière de responsabilité sociale, comme cela a été le cas sur d'autres activités (publicité, sponsoring, frais généraux, …). Avec les difficultés économiques et financières, les pratiques sont devenues plus rationnelles et plus procédurières. Cela rassure. Or il est rare que des méthodes mécanistes ou des systèmes normalisés coïncident avec des démarches de création de valeurs sociales ou d'innovation sociale.Comme le soulignent Margolis et Walsh (2003), les entreprises font face à une épineuse question : comment travailler à la fois sur leur raison d'être, à savoir dégager des profits, et en même temps répondre à l'intensification des demandes, à caractère sociales et sociétales.
Fidèle à ses valeurs, le service RSE d'une filiale du groupe Danone a, dans ce même contexte de crise, néanmoins souhaité développer une démarche de promotion sociale interne, faisant fi des impératifs de rentabilité financière. Forte de ce service dynamique et innovant, cette *business unit* a accompagné durant deux années un projet d'entrepreunariat social en matière de gestion des carrières à destination de salariés faiblement qualifiés (niveau bac ou infra).
Notre analyse de littérature (1) présente les notions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), d'innovation et d'entrepreneuriat social. Notre méthodologie, qualitative, est ensuite exposée (2) pour nous permettre de présenter des premiers résultats (3) qui montrent les vertus tant économiques que sociales de cette démarche d'innovation sociale qualifiée de « promotion sociale interne » (PSI). La

discussion (4) aborde enfin les questions, à dimension sociale, organisationnelle et psychologique, que pose à la fois le développement d'une telle action et les perspectives d'un déploiement de cette expérience à un plus grand nombre (renouvellement dans l'entité, sur d'autres sites, d'autres filiales du Groupe etc.). Notre ambition est finalement d'apporter un éclairage à deux questions centrales :

- Au-delà des beaux discours, quelles formes peuvent prendre les programmes et business model capables de créer des valeurs sociales nouvelles ?
- Au-delà de la réussite d'une expérience, quels sont les points de vigilance et de potentielle tension dans un projet de généralisation d'une démarche de RSE ?

1. Problématique de recherche et cadre théorique

Il est toujours difficile de trouver une définition de la notion de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui fasse consensus, comme de sa mesure et de ses effets sur les parties prenantes (Turker, 2009). Il en va de même lorsque l'on essaye de repérer les pratiques de RSE par une définition des typologies des moyens mis en œuvre (Brabet, 2010).La notion de responsabilité sociale émerge à la fin du XIXème siècle sous la forme mal définie d'un « mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires qui produisit des résultats qui furent pour le moins confus » (Heald, 1961). A partir des années 50, la RSE est développée en sciences de gestion par de nombreux chercheurs anglo-saxons. Parmi eux, en 1953, Bowen présente la RSE comme « une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général ». Nous partirons de la définition communément admise, celle de Caroll (1979), qui identifie quatre dimensions, quatre niveaux d'obligation pour les entreprises qui se positionneraient comme étant socialement responsables : une dimension économique (générer des profits), légale (agir en conformité avec les lois), éthique (générer des activités utiles à la société dans son ensemble) ou discrétionnaire (agir, ou pas, en fonction de sa sensibilité pour ces questions de RSE).En se positionnant comme socialement responsable, les entreprises et organisations se préoccupent de l'équilibre entre le développement économique et l'équité sociale. La responsabilité sociale de l'entreprise n'est dans cette logique pas une mode, mais un véritable changement de paradigme car, comme le souligne Igalens (2003), elle comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société. La responsabilité sociale se présente ainsi comme une démarche active par laquelle une organisation entend prendre conscience de son appartenance à un environnement, des conséquences de son intervention dans cet environnement et corriger ou anticiper les conséquences qui se révèleraient négatives. Cette attitude se décline selon un triple registre : informationnel, communicationnel et pratique (Daudé et Noël, 2006).

L'application de la RSE aux relations entre l'entreprise et ses salariés semble, aujourd'hui encore, à géométrie variable (Winstaley et Woodal, 2000). Deux ouvrages (Ackerman, 1975 ; Ackerman et Bauer, 1976) sont les premiers à analyser les processus de déploiement de démarches de RSE et à proposer une analyse détaillée des politiques et instruments mis en œuvre par les entreprises en matière de RSE. La RSE procurerait aux salariés une idéologie mobilisatrice leur permettant de donner du sens à leur appartenance institutionnelle et de mieux supporter les contraintes économiques qui pèsent sur eux. Comme le soulignent Daudé et Noël

(2006), en tant qu'organisation réflexive dont les actions produisent du sens et s'en nourrissent, les actions ou politiques de RSE participent à l'élaboration de l'identité de l'entreprise. Cette identité, facilement identifiable et unique (Backhaus et Tikoo, 2004), est une des caractéristiques de notre terrain d'analyse puisque l'entreprise étudiée, filiale du Groupe Danone, fonctionne avec une marque employeur forte. Depuis l'origine, les projets et politiques développés par la direction de l'entreprise sont guidés par des valeurs sociales dans l'objectif de construire un *business model* innovant. Cette identité, qui contribue à favoriser la performance tant économique que sociale et la fidélisation du capital humain, est véhiculée au travers des discours des dirigeants et parties prenantes de l'entreprise, comme peuvent en témoigner les extraits suivants :

- « Il faut trouver des valeurs nouvelles recréant la qualité de la vie [des Hommes] dans la réalité industrielle du monde actuel, […] il convient ensuite d'appliquer ces valeurs dans la vie collective et dans la vie de l'entreprise ; […] Que ce ne soit plus seulement les bonnes paroles, mais des faits qui obligeront l'ouverture de programmes d'actions qui remettront en question les méthodes, les habitudes, les structures », *Antoine Riboud, Directeur Général, Marseille le 25 octobre 1972, Assises Nationales du CNFPT*
- « Les êtres humains sont des créatures prodigieuses, aux qualités et aux capacités illimitées. Nos constructions théoriques devraient donc faire une place à ces capacités afin qu'elles puissent s'épanouir, et non les rejeter. […] Le défi est d'inventer de nouveaux « business models », et de les mettre au service d'une volonté sociale, avec des coûts réduits et de manière efficace », *Muhammad Yunus, Directeur de la Grameen Danone Foods, Oslo le 10 décembre 2006, cérémonie de remise du Prix Nobel de la Paix*
- « Notre futur repose sur notre capacité à explorer et inventer de nouveaux busines modèles et de nouveaux types d'entreprises ; […] Une entreprise n'existe et ne dure que parce qu'elle crée de la valeur pour la société dans son ensemble… La raison d'être d'une entreprise est son utilité sociale », *Franck Riboud, Directeur Général, Paris décembre 2008, inauguration de la Chaire Danone-HEC « Social Business / Entreprise et Pauvret »*

Le déploiement de la démarche de RSE dont il est question dans notre cas s'inscrit dans le cadre de l'innovation et de l'entrepreneuriat social, où, à l'instar de Verstraete et Saporta (2006), entreprendre ne rime pas forcément avec créer une nouvelle entité.

Les démarches entrepreneuriales que nous évoquons sont dites « sociales » dans la mesure où nous relatons le cas d'un dispositif de promotion sociale interne (PSI) envisagé par l'entreprise, via son service RSE, dans l'esprit d'un ascenseur social pour des ouvriers.Dans le cadre de cette action, le fait d'entreprendre se manifeste par la mobilisation de ressources par des méthodes, stratégies ou solutions innovantes au service de la promotion de population qui échappe aux dispositifs de promotion classique mis en œuvre dans l'entreprise (plutôt orientés vers les populations de cadres et techniciens). Une caractéristique de cet entrepreneuriat social est qu'il produit des bénéfices pour l'entreprise dans son ensemble que l'on peut identifier comme de la valeur sociale (Laville et Sainsaulieu, 1997). Une autre

caractéristique du dispositif tient à la nature même de l'activité de l'équipe entrepreneuriale (Boncler, Hlady-rispal et Verstaete, 2006). Dans la lignée des travaux de Merton (1973), Harrison et Klein (2006) ou encore Tremblay (2006), nous parlons d'innovation sociale en ce sens qu'elle implique les dirigeants et dirigés de l'entreprise, qu'elle pose une problématique sociale (la promotion interne des salariés ouvriers), qu'elle propose des dispositifs et des moyens nouveaux pour atteindre des buts ou des transformations sociales jugées légitimes, en empruntant des trajectoires complexes, et produisant des résultats parfois imprévisibles, marginaux ou radicaux.Nous inscrivons plus globalement notre étude dans le cadre de l'innovation managériale au sens de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) qui la définisse comme l'introduction de pratiques de management nouvelles, par rapport aux références connues, au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Comme nous le verrons, c'est bienà la question de la rénovation des pratiques classiques de management et de promotion que notre recherche se propose d'apporter une contribution.

2. Méthodologie

Notre étude s'appuie sur une démarche qualitative exploratoire et relate le cas d'une action portée par le service RSE d'une filiale de l'entreprise Danone, sans objectif de valorisation externe. Contrairement à tous les cas d'actions de RSE développées par le Groupe Danone et exposés par Pestre (2010), le dispositif de Promotion Sociale Interne (PSI) est le fruit d'une initiative locale qui n'a pas (encore) d'équivalent au sein des autres sociétés ou filiales du groupe.
Globalement, les missions de la RSE du Groupe sont orientées vers 3 piliers :
- économique (éthique dans les affaires, qualité des produits, transparence financière, soutien au développement économique des territoires, satisfaction clients…) ;
- social interne (conditions de travail, sécurité, santé, gestion de la diversité, égalité des chances…) et externe (accès à l'emploi des personnes en difficulté ou discriminées, soutien au monde associatif, prêts de compétences…) ;
- environnemental (traitement des déchets, respect de l'environnement, économie d'énergies, politique transport…).
Dans cette filiale du Groupe, le thème de la diversité (*Diversity – EnjoyBeingSurprised*) mobilise particulièrement les attentions et investissements RSE. Il regroupe les problématiques Femmes/Hommes, Générations, Santé/handicap, Origine et Parcours&Diplômes. Au travers de ces problématiques, une quinzaine d'actions RSE sont mises en œuvre comme par exemple l'accompagnement à la VAE (programme *Danone Evoluance*), les entretiens de seconde partie de carrière, le développement de site handiaccueillant, le développement de l'apprentissage (programme *Initiative 500*) ou encore l'essaimage. Le dispositif de PSI, cas de notre recherche, s'inscrit dans cette politique de gestion de la diversité au travers de son axe Parcours&Diplômes.Il répond à l'un des objectifs sociaux principaux que s'est fixé la Direction du Groupe, à savoir « *permettre à chacun de se développer en permanence dans un contexte évolutif […] en réfléchissant à de nouveaux modes d'apprentissage et de partage des connaissances* » (Rapport Développement Durable, 2012).

Nos résultats et discussions sont issus de plusieurs sources : des entretiens et des études de documents internes. Notre recherche s'appuie sur ce qu'il est convenu d'appeler la « triangulation des données de terrain », définie comme l'usage

d'approches multiples et indépendantes de collecte et de mesure de données (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 1993).

2.1. La collecte de données

La collecte des données s'est déroulée sur une période de 2 mois dans le cadre de l'évaluation du dispositif de Promotion Sociale Interne (PSI) mis en œuvre par le service RSE. En accord avec la Responsable du service RSE, pour qui cet audit participait aussi indirectement à l'évaluation des actions de RSE dans sa globalité, l'ensemble des parties prenantes du projet a été entendu via un entretien semi-directif d'une heure. 17 entretiens ont été menés dont 5 auprès de la Direction de l'entreprise (DRH Business Unit, Directeur du site, DRH du site, DRH usine, et Responsable Service RSE), 4 auprès des délégués syndicaux (Délégué syndical central CFDT, CFE-CGC, CGT et FO), 4 auprès des supérieurs hiérarchiques (N+1) des bénéficiaires du dispositif de PSI, et enfin 4 auprès des salariés ayant été formés via ce projet, appelés le « carré ».
Ces données primaires ont été complétées de divers documents écrits émanant de la DRH ou du service RSE : 8 compte-rendu de réunion du Comité de Pilotage de la PSI, 3 présentations (power point) du projet « Ascenseur et mobilité sociale », 3 lettres d'information interne (la première de présentation du projet PSI, les deux suivantes sur l'état d'avancement du projet), un compte-rendu d'audit réalisé par une structure d'accompagnement à la mise en œuvre du projet et divers documents de présentation de la démarche (dont les affiches utilisées pendant la campagne d'information des salariés de l'usine).

2.2. Le dispositif de Promotion Sociale Interne (PSI)

Le dispositif a bénéficié à 4 salariés volontaires (« le carré ») issus de la population Ouvrier-Employé d'une usine comptant plus de 1000 salariés. Il a été piloté par le service RSE de l'entreprise, lequel service fait partie intégrante des équipes RH de l'entreprise, tout en ayant son organisation, ses ressources et son personnel dédié. Il a duré près de 2 ans et s'est déroulé dans une logique d'alternance entre des périodes d'activité dans le service d'origine (50%) et dans le service RSE (50% dont 25% consacrés à une réflexion individuelle sur le projet professionnel). Aucune promesse d'évolution, de mobilité interne ou externe n'a été faite à ces salariés à leur entrée dans le dispositif. Le recrutement de ces bénéficiaires a été réalisé suite à une campagne de sensibilisation à la promotion, orchestrée par le service RSE (dans la logique des actions *people growth* développées au sein du Groupe). Une peu moins d'une vingtaine de salariés se sont portés volontaires (12 hommes et 6 femmes, d'une moyenne d'âge de 45 ans, 2 issus de fonction support et 16 « industriels »), les entretiens de sélection ont été réalisés sur la base du projet professionnel, hors temps de travail (gage de motivation, et de découragement de « touristes »). Les critères de sélection des « élus » ont été les suivants : la diversité (homme/femme), l'âge (maximum de 52 ans pour qu'il y ait des possibilités de repositionnement), de niveau égal ou inférieur au Bac, s'étant déjà impliqués dans une démarche d'évolution (VAE, CFG, DIF…)… Un examen individuel des candidatures a été réalisé. La sélection s'est opérée sur la base des critères énoncés, complétée par une attention portée au projet professionnel. A l'issue du processus, la Responsable RSE de l'entité a rencontré chacun des managers des personnels choisis pour définir avec eux les éléments d'organisation (rythme de détachement, implication dans le parcours, modalités de concertation, …). Un Comité de pilotage mensuel a suivi l'évolution de l'action. Le compte-rendu du premier Comité de Pilotage souligne les « quatre impératifs à la réussite de ce projet » :

- La nécessité de nouer un partenariat étroit avec les services concernés afin que les personnes présentes à mi-temps soient toujours considérées et traitées comme si elles étaient à temps plein,
- La nécessité de créer un lien régulier entre le RH du secteur, le manager de proximité et la RSE,
- La nécessité d'obtenir l'implication de l'encadrement concerné sur l'organisation des détachements, le suivi des personnes et leur retour à temps plein dans le service en fonction du projet professionnel défini,
- Enfin l'implication, à la demande, de l'encadrement sur la construction du projet professionnel et les validations d'étapes.

Ce dispositif de promotion sociale interne s'est développé dans un contexte économique particulier : construction de plans de remplacement en cours au sein de l'usine, agrandissement et réaménagement des locaux et des lignes de production (avec forte mécanisation), nombreux départs à la retraite d'ici 3 ans, performance économique et financière en baisse quelques années… Un contexte et un environnement traditionnellement peu propices au développement de projets à vocation sociale, qui pourraient s'apparenter à une mauvaise allocation de ressources.

3. Résultats

Nos résultats montrent l'originalité de ce dispositif innovant de promotion sociale. Elle est exprimée par l'ensemble des parties en présence, les syndicats (S), les responsables hiérarchiques N+1 (R), les membres de la Direction (D) et les bénéficiaires (B). Au-delà des effets directs sur la promotion et l'évolution des personnes du « carré » (« *La PSI nous a permis de nous développer personnellement, de développer des compétences, des connaissances et la confiance en soi* » (B)), le dispositif PSI apparaît comme une démarche créatrice de valeurs sociales. Il est innovant pour plusieurs raisons : il permet à une entreprise de faire vivre ses principes et valeurs dans les faits ; il permet à une entreprise de rompre avec ses traditions en matière de promotion ; il permet à des catégories de salariés de bénéficier de dispositifs de formation traditionnellement réservés à des cols blancs ; il permet à un service RSE, parfois déconnecté des processus RH, de légitimer son existence ; il permet enfin de questionner les politiques de gestion des compétences en place.

Le premier résultat met en exergue le rôle et la place du service RSE dans l'entreprise avec un dispositif de Promotion Sociale Interne (PSI)qui se révèle, pour les acteurs, être une démarche responsable contribuant à faire vivre les valeurs et l'identité de l'entreprise.

Cet effet direct se mesure en premier lieu au travers du constat de modification de l'état d'esprit et de la sensibilité des bénéficiaires du dispositif.

« Je pense que le projet a développé une fierté d'appartenance, les personnes sont globalement fières d'être dans cette entreprise, prêtes à la défendre » (D)
« Autant avant on disait « les valeurs de Danone ». Aujourd'hui non seulement on les connaît, on les vit et on a envie de les appliquer »(B)

Il est aussi mis en avant par les membres de la direction interrogés sur le dispositif et sur ses impacts sur la performance globale de l'entreprise. Tous soulignent la contribution de cette action PSI à faire vivre concrètement les valeurs du Groupe Danone.

« Ce qui a été fait est remarquable, c'est très en phase avec les valeurs du Groupe et en lien avec la RSE du Groupe » (D)
« On est sur des actions concrètes et non sur des déclarations d'intention, avec des mises en œuvre visibles et rupturistes. C'est une gestion sociale et sociétale d'une certaine forme. On est aussi sur les valeurs du Groupe Danone, valeur que l'on peut afficher mais ici que l'on vit » (D)
« Ce dispositif permet de faire vivre les valeurs Danone plutôt que des objectifs. On est là pour impulser, financer, construire, on n'aura jamais de truc top-down clé en main. Cela correspond à une façon de faire du business. Mais on a en un tous les 50 ans des projets comme cela » (D)

Ces discours reprennent pour la plupart l'idée que le dispositif peut s'appréhender comme un ascenseur social synonyme de *business model* innovant au service de l'épanouissement de salariés traditionnellement exclus des processus classiques de promotion.

« Un autre élément est selon moi exceptionnel : grâce à ce projet, je fais rentrer dans une fonction RH quelqu'un qui était positionné comme ouvrier. C'est exemplaire, c'est un super signe, on a l'ambition de briser les parois et les plafonds de verre. C'est bien qu'on retrouve l'ambition originelle du Groupe » (D)
« Cela répond aux valeurs et à la politique du Groupe qui a pour objectif que les salariés franchissent les plafonds » (D)
« C'est une grande fierté, voir des salariés partir de rien et pouvoir arriver loin » (R)
« Ce projet a été inscrit dans ce qu'on appelait l'ascenseur social qui peut être intéressant pour des gens pour qu'ils fassent autre chose, pour qu'ils s'enrichissent personnellement, dépassent les frontières de leur service » (S)

En écho à cet ascenseur social, beaucoup d'acteurs, et principalement les sections syndicales et les membres de la direction, notent que le dispositif PSI est très vertueux. Ils mettent l'accent sur le fait que l'action s'apparente à une démarche responsable au service de la promotion de population ouvrier-employé exclue des dispositifs classiques.

Certains notent le caractère innovant du processus de sélection des bénéficiaires.

« Grâce à ce dispositif, l'entreprise repère des personnes qu'elle ne repère pas traditionnellement. On évite que les frustrés vitaux ne basculent vers les frustrés définitivement démotivés » (D)
« On a montré aux gens qu'on peut transformer des freins en leviers. La réussite de PSI c'est cela, en montrant qu'il faut être acteur et vraiment y aller » (B)
« Les profils identifiés n'étaient pas des profils qui avaient vocation à évoluer, à avoir ce type de parcours. C'était simplement des ressources en questionnement » (D)
« Il y a quelques années, on se plaignait, on était un peu la pépinière du Groupe, on ne voyait des renouvellements que vers le haut, des jeunes managers fraîchement

diplômés débarquaient, ils venaient se former et faire leurs gammes et ils repartaient. Ils ne se sentaient pas très liés à la structure. Cela a été le cas pendant une quinzaine d'années. Et pendant ce temps l'ascenseur social était en panne. Avec la PSI on utilise les gens du cru » (S)

D'autres mettent en exergue le parcours remarquable des salariés formés, synonyme de rupture par rapport aux carcans dans lesquels sont traditionnellement enfermées ces catégories de salariés.

« C'est formidable quelqu'un qui peut évoluer, reprendre des études, devenir AM ou grandir à titre personnel » (S)
« J. était simple cariste, il est aujourd'hui chef d'atelier ; S. va évoluer comme Relai technique ; V. est aujourd'hui inscrite en master … que des succès. Pour les 4 c'est ultra positif, c'est un saut en avant non négligeable. Je suis stupéfait des résultats, je n'aurai pas parié dessus » (S)
« Dans ce dispositif, on dépasse le plafond de verre en voyant des ouvriers avoir des responsabilités et évoluer dans l'entreprise » (D)
***«** Dans l'idée, le projet est assez génial : permettre à des personnes qui travaillent dans des environnements cloisonnés de sortir. Ce qui est tip top c'est que ces personnes peuvent sortir le nez du guidon et aller voir ailleurs » (D)*

C'est donc sur les pratiques classiques, sur les schémas traditionnels que le dispositif PSI tend à apporter des ruptures, des innovations sociales, en particulier avec les traditions en matière de gestion des carrières.

Le dispositif PSI permet d'ouvrir de nouvelles portes, de donner de nouvelles perspectives, tant en termes de communication pour les prochaines campagnes de sensibilisation à la promotion, qu'en termes de prisme pour présenter l'intérêt d'une évolution professionnelle.

« Chez nous les salariés sont très revendicatifs sur le côté salarial. Ce dispositif montre qu'on peut évoluer sans changer de salaire, que tout n'est pas forcément en lien avec le salaire. Il faut communiquer sur les passerelles » (S)
***«** Avoir des personnes qui évoluent, c'est une première transformation de l'essai. Avant on avait des personnes qui partaient ou qui évoluaient grâce au piston. Là on a des formations concrètes qui ont été appréciées par les opérateurs et qui leur ont permis d'évoluer. Il faut montrer que cela est possible, et que même si le besoin n'est pas là aujourd'hui, il le sera peut-être demain » (D)*
***«** La promotion interne se fait essentiellement dans la filière, là ce n'est pas forcément le cas donc c'est intéressant » (D)*

Au-delà de ses effets sur les politiques et traditions en matière de gestion des carrières, le dispositif PSI rénove aussi les politiques de gestion et de reconnaissance des compétences

« En mettant en place quelque chose qui permet aux salariés de sortir de leur cadre professionnel, d'acquérir des compétences, d'acquérir de la légitimité, on ne voit plus de difficultés à changer de statut, de position vis-à-vis de soi et de ses collègues » (S)

« En fait on a découvert nos compétences. Je savais que je savais faire, je n'imaginais pas que cela puisse être des compétences. Les autres reconnaissaient les compétences que je ne savais pas que j'avais » (B)

Le dispositif PSI est enfin loué pour ses impacts sur la performance collective de l'entreprise, ce qui tend à légitimer d'autant plus l'existence d'une RSE au sein de l'entreprise

« La PSI ça remotive les troupes, ça rebooste, ça crée moins d'arrêt, ça fait moins d'accident, moins de diagnostic, … c'est un réel levier pour le rendement de l'entreprise » (B)
« Une personne qui a suivi PSI et qui est grâce à cela bien dans sa tête et ses baskets ne peut être que meilleure au boulot » (B)
« On a découvert des gens qui ont besoin d'évoluer et qui peuvent être des pépites pour l'entreprise » (R)

L'ensemble de ces verbatim illustre le caractère innovant de ce dispositif de Promotion Sociale Interne. Certains propos viennent cependant nuancer cette vision très idyllique des choses. Parmi eux, certains soulignent des difficultés de mise en œuvre (population des hiérarchiques essentiellement), des tensions entre les membres du carré (populations de la Direction et des bénéficiaires essentiellement), des moments d'hésitation du fait d'un parcours pas complètement défini et d'un manque de visibilité sur l'atterrissage des salariés(populations de la Direction, des bénéficiaires et des syndicats essentiellement).

« Quand j'ai démarré PSI, personne ne savait ce que c'était, c'est resté dans l'ombre, en partie à cause de nous aussi car on était dans le flou par rapport à ce que c'était. Les autres pensaient « il va dans les bureaux, il va se planquer » (B)
« Il y a eu aussi une mauvaise compréhension de ce que cela pouvait apporter, c'est comme cela que les ateliers le perçoivent » (S)
« Avant de lancer ce type de démarche, il faudrait consulter tout le monde, il faudrait choisir des personnes intéressées et motivées » (R)
« On doit répondre à une question qui est « pourquoi on fait cela ». On a parfois l'impression que l'on fait des choses par principe, pour la beauté du geste » (D)

D'autres (populations des hiérarchiques et des syndicats essentiellement) mettent en évidence les réticences de certains hiérarchiques, qui voient dans cette action des pertes de talents possibles pour leur service si le salarié formé décide à terme de s'expatrier dans un autre service.Certains (population R essentiellement) soulignent enfin la désorganisation engendrée par la formation en alternance et le fait de voir « son salarié » s'absenter une semaine sur deux pour partir en formation.

« Personnellement j'ai envie qu'il/elle aille en formation mais en termes d'organisation derrière ce n'est pas évident » (R)
« Je ne suis pas sûr que les hiérarchiques et que les collègues aient été bien informés et aient bien compris les tenants et aboutissants de la démarche » (S)

Ces réactions restent malgré tout l'exception parmi l'ensemble des données que nous avons collecté.

Discussion

Différentes ressources interviennent dans ce dispositif de Promotion Sociale Interne. Dans sa phase d'ingénierie, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, l'ensemble de ces ressources est orienté vers la création d'activités dans un but social, civique, solidaire et éloigné de la maximisation du profit. Cette filiale du Groupe Danone, via son service RSE, démontre sa capacité à révolutionner ses pratiques pour permettre à des opérateurs d'évoluer dans la structure dans des postes à responsabilité. On note une forte volonté de créer de la valeur et des richesses (en termes de connaissances ou de compétences), de renforcer l'employabilité et l'estime de soi des bénéficiaires de l'action. Toutes les caractéristiques des démarches entrepreneuriales sont réunies : création d'un dispositif innovant, par alternance de périodes en formation et en poste, avec des outils propres (dispositifs de retour d'expérience, lettre d'information interne, …), dans une démarche structurée d'accompagnement individuel et collectif des bénéficiaires. L'action de PSI fait écho aux orientations stratégiques (identité, valeurs et business model de l'entreprise) et organisationnelles (via les ressources et moyens mis en œuvre) de l'entreprise dans la perspective de créer un modèle socialement plus acceptable et plus durable. Ce modèle challenge les pratiques traditionnelles ou conventionnelles, ce qui est la vocation de l'entrepreneuriat social (Seelos et Mair, 2005) et rappelle les cinq mots clés – les cinq E – que Peretti (1998) met en évidence dans son énoncé d'une politique responsable des ressources humaines : l'équité, l'employabilité, l'épanouissement, l'éthique et l'écoute.

Cette action ne s'inscrit pas dans une logique de RSE intégrée, au sens de Martinet et Payaud (2008), où l'objectif serait de développer un projet dans l'objectif d'une performance globale ou durable mesurée au travers d'indicateurs dédiés. L'entreprise, et qui plus est son service RSE, a conscience d'être face à un dispositif plus confidentiel, qui n'est pas dicté par une logique financière. Les perspectives de mobilité interne ont avant tout des impacts sociaux et psycho-sociaux pour les salariés de l'entreprise :

- Elles permettent aux ouvriers, généralement opérateurs de lignes, d'entrevoir, en échange d'un fort investissement en formation, des mobilités internes qui atténuent les sentiments de plafonnement de carrière (Roger, Tremblay in Guerrero et al, 2004),
- Elles permettent aux salariés de poser un regard objectif sur la politique RH de leur entreprise et de prendre conscience, par des faits – la promotion de leur collègue -, des principes bienveillants de certains dispositifs.

Le dispositif PSI révolutionne, rénove, les pratiques RH en vigueur en matière de mobilité et de reconnaissance des compétences. Il importe cependant que ce type d'action d'innovation sociale puisse être adopté par l'entreprise dans son ensemble et ancré dans les pratiques RH pour 1) favoriser son acceptation par les parties prenantes internes (direction, hiérarchie, représentants du personnel), et 2) permettre à l'entreprise d'en faire la promotion tant en interne (pour développer des vocations) qu'en externe (pour développer ou assoir son image d'entreprise responsable).
Dans cette perspective, il importe de poser plusieurs questions et conditions à l'efficacité du déploiement d'une telle démarche.

1) Un discours trop idéaliste qui consisterait à vendre du rêve et à laisser penser aux potentiels bénéficiaires que leur promotion est gagnée d'avance serait évidemment contre-productif, voire préjudiciable pour l'entreprise, comme ont pu le montrer par exemple les travaux de Lin, Tsai, Joe et Chiu (2012) au sujet des espérances de carrière de jeunes étudiants de MBA à la recherche d'un emploi. Contrairement à l'un des 5 principes évoqué par Yunus et al. (2010) pour définir un *social business model* (qui s'apparente à un vrai business et non à de la charité), ce dispositif PSI ne s'appuie pas sur une définition claire, rapide et objective des bénéfices sociaux attendus. Ceux-ci se construisent chemin faisant en fonction des profils des bénéficiaires du dispositif, des opportunités d'emploi interne et de leur projet professionnel (mobilité horizontale ou verticale, dans ou hors de leur service d'origine). Le dispositif PSI ne formule ainsi pas de promesse implicite ou explicite sur l'évolution de carrière et rompt en quelque sorte avec les principes du contrat psychologique qui opèrent en principe dans le cadre d'un dispositif préparatoire à la promotion. Le service RSE a donc tout intérêt à valoriser cette expérience de PSI pour créer des vocations, tout en expliquant que la mobilité à terme reste incertaine. C'est une première situation complexe à gérer dans la perspective d'un déploiement.

2) L'action de Promotion Sociale Interne propose un changement fondamental dans les pratiques et dispositifs classiques de gestion des carrières, de détection des potentiels, de gestion des connaissances et de promotion de l'entreprise. C'est en quelque sorte un changement de paradigme, un bouleversement des modèles traditionnels ou des standards qui se rapprochent de la logique inhérente à l'apprentissage en double boucle décrit par Argyris et Schön (1978) ou de la logique qualifiée d'« isomorphisme normatif » par Bollecker et Mathieu (2008). Ce dispositif est innovant structurellement sur deux points : il place l'intérêt social au-dessus de l'intérêt général au travers d'un dispositif de promotion individualisé et modifie en ce sens le paysage des possibles en matière de gestion des carrières ; il révolutionne surtout les pratiques en matière de gestion des mobilités en privilégiant une logique en flux poussé (entrée dans une démarche à l'issue incertaine) alors que c'est traditionnellement celle des flux tirés (à la demande des managers) qui prévaut. Ce n'est donc pas qu'un ouvrier qu'on fait évoluer, c'est aussi un hiérarchique dans sa pratique de management. Dans la perspective d'un déploiement de la démarche vers d'autres salariés ou d'autres filiales du Groupe, le service RSE devrait connaître des difficultés pour convaincre ses clients internes d'adopter ce type de pratique. Deuxième point de tension.

3) Dans les réflexions conduites pour son déploiement, le dispositif PSI n'échappe pas aux traditionnels conflits entre les tenants d'une RSE dont la priorité doit rester l'accroissement du profit et l'intérêt général, et ceux pour qui la finalité sociale doit être largement supérieure. Certains acteurs de l'entreprise ont émis des propos proches des thèses que soutiennent des travaux fondés sur la primauté de la dimension économique comme celles de Friedman (1962) ou plus récemment de Konrad et al. (2006) sur les multinationales.

> *« On doit répondre à une question qui est « pourquoi on fait cela ». On a parfois l'impression que l'on fait des choses par principe, pour la beauté du geste » (D)*
>
> *« On essaye de raisonner en termes de pourcentage : comment cela se ventile entre la recherche d'image pour le service RSE, l'utilité réelle pour 4 salariés et l'opportunité de permettre à d'autres de profiter de telles*

démarches. Aujourd'hui vu la situation, on a l'impression que le pourcentage est beaucoup plus fort pour la recherche d'image » (S)
« Aujourd'hui les évolutions sont contraintes par la conjoncture, le PSI ne semble pas compatible en échelle temps. Pour 2017 pourquoi pas mais on aura du mal à rendre les gens disponibles seulement à mi-temps » (D)
« Le point principal à traiter, c'est la vigilance par rapport aux finalités car l'actualité n'est pas très rose et pas très propice à ce genre d'action » (D)

En plus de son innovation structurelle, le dispositif est innovant conjoncturellement car la PSI s'inscrit plus globalement dans une logique de promotion sociale de salariés dans un contexte peu propice fait de plans de restructuration de l'entreprise, de moins-value financière et de départs massifs à la retraite. Nous ne sommes pas dans une logique d'efficience (4 salariés bénéficiaires sur plus de 1000), pas non plus dans une logique productive et de rentabilité (« *mon rôle est de tirer au maximum, d'ouvrir des possibles pour eux, mais comme je fais dans le social, il n'y pas urgence » (D)*), or dans un contexte économique de plus en plus tendu, la question de la légitimité de ce type de démarche peut être posée. Légitimité en termes d'existence propre, comme légitimité plus globale, qualifiée d'organisationnelle (Buisson, 2005), en fonction des valeurs, priorité et intérêt porté par l'entreprise. C'est le contexte de rationalisation, de culture d'efficacité qui met à mal des services qui sont dans l'innovation et l'imagination ; dans ce contexte le service RSE pourrait être voué à mener des actions plus modestes. Troisième source potentielle de tension.

4) Cette action de PSI pose plus globalement la question de la place et de la légitimité d'un service RSE dans une entreprise. Dans cette filiale du Groupe Danone, le projet social se construit beaucoup à l'initiative du service RSE, qui *« fait vivre les valeurs de l'entreprise et crée des ruptures avec les pratiques RH classiques » (D).*Ce service RSE a des intuitions sociales et a tendance à fonctionner comme un laboratoire. Il est *« peu, voire pas connecté au service RH » (D),*peut être vu comme un concurrent (dans les négociations pour l'attribution de moyens par exemple), ou un « poil à gratter », peut générer des inquiétudes en interne, voire être victime de critiques acerbes quelle que soit la réussite de ses actions : *« on n'a jamais été naïf sur le but véritable de cette démarche, pour nous, certains tentent de tirer parti de cette expérience pour en sortir avec une image positive qui auréole le service RSE »(S).*Déplorant le fait que ses actions soient peu connues, le service RSE a néanmoins intérêt à rester un peu dans l'ombre ou un peu à l'écart pour continuer à être innovant et tenter des expériences. Le service peut être assimilé à une sorte de grand génie qui produit de grandes idées, mais avec en plus une grande capacité d'actions et de mise en œuvre.Le service RSE a besoin d'afficher ce qu'il fait, mais il faut trouver le juste dosage et le juste équilibre : ne pas trop sortir du bois, ne pas trop se dévoiler au risque d'avoir à rentrer dans des carcans et de devoir conjuguer avec des règles et des procédures RH contraignantes. Les services RH sont toujours guidés par des dimensions liées à l'efficacité ou l'efficience, avec le souci de s'adapter aux besoins.Le service RSE en question a une logique tout autre et travaille sur des projets guidés par l'innovation sociale et/ou sociétale. Mais à un moment se pose la question du déploiement ou de l'ancrage des expériences dans les dispositifs RH classiques, afin que l'expérience se généralise. C'est toute la question de la transition entre l'opération coup de poing, le *oneshot* sur une première promotion, et la généralisation. Quatrième source potentiel de tension.

5) Au travers de ce dispositif de PSI apparaissent également des enjeux liés aux nouvelles compétences acquises par les membres du « carré ». Ces compétences qui ont été acquises et développées dans un dispositif particulier (piloté par la RSE et non par les services RH) sont-elles reconnues, doivent-elles être évaluées à l'aide d'une grille de classification spécifique ? Ces salariés bénéficiaires de la PSI sont-ils éligibles à la mobilité interne verticale, au même titre qu'un salarié ayant suivi un dispositif de formation classique, ou plus, ou moins ? Sortir d'un dispositif de PSI de deux ans donne-t-il un « passe-droit » pour prétendre à des promotions internes ? Autant de questions qui posent une nouvelle fois celle de la place et du rôle d'une action pilotée par un service RSE par rapport aux dispositifs RH en vigueur.

Conclusion

Le dispositif de PSI permet de valoriser des ouvriers pour qu'ils deviennent manager. A terme, c'est donc sur la crédibilité du manager que ce type d'action pourrait aussi avoir une incidence. Un manager qui serait issu de la base aurait non seulement les compétences techniques (qui font défaut à certains) mais il profiterait aussi de la confiance de l'équipe. D'où l'importance de travailler sur la confiance par le ré-apprentissage de savoirs de base, de compétences clés et transversales, tel que cela était prévu dans l'action de PSI.
Les retombées de ce type de politique de RSE sont à la fois économiques, et sociales. Elle vient renforcer les valeurs de l'entreprise, relancer un ascenseur social porteur d'espoir pour l'ensemble des salariés de l'entreprise, et proposer une démarche rupturiste par rapport aux traditions en matière de formation et de promotion. Ses effets induits sur la motivation, le bien-être ou encore la performance des bénéficiaires, comme de leur entourage, sont donc indéniables.
Cette innovation managériale dans le traitement de la promotion sociale contribue à la construction ou à la consolidation d'une identité individuelle et collective, ce qui corrobore les conclusions de Meyer (2009) sur les possibles impacts des innovations en GRH sur la création de valeur, comme celles de Damanpour et Aravind (2012) sur la création de valeur des dispositifs d'innovation managériale. Reste à ancrer ces pratiques, ce système innovant dans les pratiques de l'entreprise afin qu'elles soient partagées par le plus grand nombre. C'est à cette problématique que Danone tente au quotidien d'apporter des réponses en mobilisant des moyens importants afin que les valeurs et marqueurs du Groupe irriguent toute l'entreprise.

Bibliographie

ARGYRIS C. et SCHÖN D.A. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 356 p.
BACKHAUS K. et TIKOO S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career development international*, vol. 9, n°5, pp. 501-517.
BIRKINSHAW J., HAMEL G. etMol M. (2008), Management innovation, *Academy of AMnagement Review*, vol. 33, n04, pp. 825-845
BONCLER J., HLADY-RISPAL M. et VERSTRAETE T. (2006), Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, pp. 9-30.
BOUFFARTIGUE P., GADEA C. ET POCHIC S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, collection « Recherches », 346 p.

BOLLECKER M. et MATHIEU P. (2008), Vers des systèmes de mesure des performances sociétales – L'apport des conventions, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°180, pp. 89-102.
BOWEN H.R. (1953), *Social Responsabilities of the businessman*, Harper & Brothers, 276 p.
BRABET J., (2010), « Le champ contesté de la Responsabilité sociale des entreprises », *Revue internationale de psychologie*, pp.31-41.
BUISSON M-L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement, *Management et Avenir*, n°6, pp. 147-164.
CARROLL A. (1979),A three-dimensional conceptual model of corporate performance,*Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp. 497-505.
DANONE (2012), *Rapport Développement Durable*, 176 p.
DAMANPOUR F. et ARAVIND D. (2012), Managerial innovation : conceptions, processes, and antecedents, Management and OrganizationReview, vol. 8, n°2, pp. 423-454.
Daubé B. et Noël C. (2006), La Responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité, *Revue Management et avenir*, n°10, octobre, pp. 39-56.
DELATTRE M., MOULETTE P. et OCLER R. (2012), Assessing Corporate Social Responsibility Policy: From the Discourse to the Implementation in a Time of Financial Crisis, *11ème CongrèsMondial de l'IFSAM*, University of Limerick, Limerick (Ireland), 11 p.
FRIEDMAN M., (1962),*Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.
HARRISON D. et KLEIN J-L. (2006), Placer la société au centre de l'analyse de l'innovation, in Klein J-L. et Harrison D. (sous la dir.), L*'innovation sociale – Emergence et effets sur les transformations des sociétés*, Introduction, Presse de l'Université du Quebec, pp. 1-14, 484 p.
HEALD M. (1961), Business Thought in the Twenties: Social Responsibility, *American Quarterly*, vol. 13, n°2, pp. 126-139.
IGALENS J. (2003), DRH aujourd'hui, DRS demain ?, *Personnel*, n°442, septembre, pp. 55-57.
KONRAD A., STEURER R., LANGER M.E., Martinuzzi A. (2006), Empirical Findings on Business-Society Relations in Europe, Journal of Business Ethics, vol. 63, pp. 89-105
LAVILLE J.L. et SAINSAULIEU R. (sous la dir.)(1997), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, Collection Sociologie économique, 403 p.
LIN C.P., TSAI Y.H., JOE S.W. et Chiu C.K. (2012), Modeling the Relationship AmongPerceived Corporate Citizenship, Firms' Attractiveness, and Career Success Expectation,*Journal of business ethics*, vol. 105, n°1, pp. 83-93.
MARGOLIS J.D. et WALSH J.P. (2003), Misery loves companies : rethinking social initiatives by business, *Administrative Science Quarterly*, 48, june, pp. 268-305.
MARTINET A-C., PAYAUD M.A., (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales – Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, n°180, pp. 199-214.
MERTON R.K. (1973), Social Structure and Anomie, *American Sociological Review*, vol. 3, pp. 672-682.
MEYER M. (2009), Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économie, *Innovations*, 2009/1, n°29, pp. 87-102, in Tixier J. (2011), Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : la

bienveillance au coeur du business model ou le *social business* en action, *Actes du congrès de l'AGRH*, 19 p.
PERETTI J-M. (1998),La performance de la fonction ressources humaines : 1978-1998, *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Série S.G., vol.8, pp. 479-493.
PESTRE F., (2010), « Comment l'entreprise multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté – Le cas de Danone en Pologne », *Revue Française de Gestion*, n°208-209, pp. 137-154.
REYNAUD E. et ROQUES O. (2007), Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés, WorkingPaper n°809, Cergam, 29 p.
SEELOS C., MAIR J., (2005), Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor, *Business Horizons*, vol.48, pp.241-246.
TIXIER J. (2011), Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : la bienveillance au coeur du business model ou le *social business* en action, Actes du congrès de l'AGRH, Marrakech, 19 p.
TREMBLAY H.P. (2006), Innovation sociale et société innovante – Deux versants d'une nouvelleréalité, in Klein J-L. et Harrisson D., *L'innovation sociale – Emergence et effets sur les transformations des sociétés*, Presse de l'Université du Quebec, pp. 329-341, 484 p.
TURKER D. (2009), Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study, *Journal of business ethics*, vol. 85, pp. 411-427.
USUNIER J-C., EASTERBY-SMITH M., et THORPE R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, 272 p.
VERSTRAETE T. et SAPORTA B. (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat,* Coll. « De la recherche à la pédagogie » dirigée par Pache G., Les Editions de l'ADREG, 518 p.
YUNUS M., MOINGEON B. et LEHMANN-ORTEGA L. (2010), Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 308-325.

RESPONSABILITE SOCIALE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UNE RELATION AMBIGÜE

Pr. Jean-François NGOK EVINA
Université de Douala - Cameroun
ngokevina@yahoo.fr

Introduction

« Il n'y a de richesse que d'hommes… ». Cette citation du XVIème siècle de Jean Bodin est au cœur des préoccupations tant des hommes politiques pour l'électorat que pour les chefs d'entreprises pour leur gestion quotidienne. S'il est également reconnu que l'objectif premier de toute entreprise est la recherche du profit, une troisième contrainte se pose également pour la préservation de l'environnement. La prise en compte simultanée des revendications économiques, sociales et écologiques montre avec pertinence la spécificité et difficulté de traiter des problèmes relevant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).
Face au retard accusé par l'Afrique pour son développement, un sursaut d'orgueil semble animer tant les chercheurs, les hommes d'affaires que les décideurs pour sortir l'Afrique du sous-développement. « Si la mondialisation de l'économie a ouvert des perspectives de développement aux entreprises en élargissant leurs marchés, elle a dans le même temps accentué les contraintes qui pèsent sur leur management à travers : la pression de la société civile et des parties prenantes de l'entreprise, dont les attentes dans les domaines du social et de l'environnement sont fortes et exigent un comportement plus responsable des entreprises » (Freeman, 1984)170.
Cette quête de responsabilité n'est cependant possible que par la prise en compte de toutes les potentialités que regorge ce continent, la compétence des hommes et des femmes, un climat favorable aux affaires, une stabilité politique apparente malgré les revendications de nature politique, un environnement économique favorable à l'émergence.
La politique de recrutement, de promotion, de carrière a longtemps été prisonnière de l'appartenance ethnique, politique ou idéologique. C'est la raison pour laquelle plusieurs intellectuelles ont émigré vers d'autres cieux. La politique de gestion des ressources humaines repose ainsi sur une gestion équitable du personnel, la politique d'équité est désormais un cri de ralliement dans les entreprises africaines de manière général. C'est la raison pour laquelle Tidjani (2006), montre que la qualité de GRH dépend des niveaux de performance économique de l'entreprise : ainsi, des performances économiques élevées conduiront à une bonne prise en compte des besoins du personnel. Ceci est tout à fait réaliste dans la mesure où dans les entreprises africaines les employés sont de moins en moins impliqués dans le fonctionnement réel de celles-ci. L'employé est considéré comme une unité de production et non comme un partenaire.
Selon Bowen (1953) aux Etats-Unis, il est inconcevable qu'une entreprise soit financièrement performante sans l'être socialement. Plusieurs travaux concernant la RSE portent sur la mise en place d'une relation entre : l'environnement ; le social et l'économique (Berger-Douce, 2008). C'est la raison pour laquelle Carroll (1979) estime qu'il faut prendre simultanément en compte le social, le sociétal, l'économique et l'écologique pour une gestion efficace. Dans un contexte d'économie mondialisée,

[170]Cité par FRAY et SAULQUIN (2004)

naturellement la RSE va aussi s'imposer comme étant une préoccupation d'actualité pour les entreprises du continent africain. Si nous prenons le cas du Cameroun, de nombreuses entreprises mettent en pratique des démarches de RSE, soit pour être en phase avec les exigences du marché international, soit pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes, soit encore pour améliorer leur image auprès du grand public

L'engagement RSE a-t-il une influence sur le recrutement, sur les salaires, sur la discipline et l'organisation du travail, sur la conciliation vie professionnelle – vie privée, sur le climat social ? Si oui de l'initiative de qui, de l'entreprise ou d'un donneur d'ordre qui met des exigences de RSE à l'égard du personnel ?

L'objectif de cet article est de montrer que la prise en compte des principes de responsabilité sociale influence significativement la politique de gestion des ressources humaines (le recrutement, la promotion, la gestion des carrières, la gestion des compétences…). Cette recherche s'articule autour de deux sections : la première porte sur la responsabilité sociale et la politique GRH : une revue de la littérature tandis que la seconde s'intéresse à une étude empirique sur le lien entre responsabilité sociale et politique GRH.

1 La responsabilité sociale des entreprises et la politique de gestion des ressources humaines : une revue de la littérature

Cette revue de la littérature porte sur les différentes interprétations de la responsabilité sociale d'abord, la politique GRH et ses pratiques dans les PME ensuite, et enfin nous allons essayer d'établir une relation entre la RSE et la politique de GRH sur le plan théorique.

1.1. RSE comme déterminant de la politique GRH d'une entreprise

Selon Bowen (1953), « la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société ».

Le modèle de Carroll (1979) selon lequel les entreprises ont des obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques envers les environnements est l'un des plus acceptés et utilisés pour expliquer ce construit. Pour un meilleur arbitrage des intérêts des minorités ou encore pour la préservation des droits des employés, l'Etat se voit le devoir d'intervenir ou de réglementer les relations entre les entreprises avec la société et assurer le bien-être commun (Grahl et Teague, 1997).

Swanson (1995) distingue trois approches de la RSE tributaires des motivations qui sont les leurs. La RSE peut être utilisée comme un levier de la performance, de la profitabilité et de la rentabilité des investissements.

Dupuis et ali (2007) montrent que le comportement responsable des entreprises en termes de respect de l'environnement est plus expliqué par les valeurs propres des dirigeants et par le souci de donner une bonne image auprès du public que par le respect de la réglementation. Maignan et Ralston (2002) affirment ainsi que, la performance est la principale source de motivation des entreprises européennes dans leur comportement de RSE.

Une autre perspective de la RSE vise la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) considère l'idée que les entreprises n'ont pas des responsabilités envers la société en général, mais doivent plutôt être concernées par les individus ou les groupes d'individus pouvant être directement ou indirectement affectés par leurs activités (Gond et Mercier, 2006).

C8La régulation normative en l'occurrence la norme ISO 26000 ne garantit pas son efficacité dans le cadre de la RSE (Helfrich, 2010).
SA 8000 est pour l'essentiel dérivée des principes fondamentaux du droit du travail de l'OIT, de la déclaration universelle des droits de l'homme et de la déclaration des droits de l'enfant. AA 1000 axée sur la qualité du dialogue et des échanges avec les parties prenantes. Le manque des ressources financières est reconnu comme l'un des principaux freins à l'engagement des PME en matière de RSE (Berger-Douce, 2008).
L'investissement des entreprises dans les actions de RSE est-il économiquement rationnel ? (Gond et Igalens, 2010).
Selon le modèle d'Ulrich (1996), les quatre rôles que doivent maintenant jouer les services et les professionnels GRH afin d'obtenir du succès sont ceux de : partenaire stratégique, d'expert administratif, de champion des employés et d'agent du changement. Ainsi, la RSE peut constituer un levier de construction de la performance des ressources humaines grâce au renforcement des comportements organisationnels citoyens.
Selon Perroux, l'entreprise est une machine à produire des externalités. Externalités positives mais aussi négatives (pollution, licenciements, assèchements de sites, abrutissement des cerveaux…).

1.2 Essai d'établissement d'une relation théorique entre la RSE et la politique de GRH

L'insertion des personnes handicapées conduit ainsi les entreprises à remettre en cause les valeurs directrices qui guident leurs actions et à prendre en compte davantage leur responsabilité sociale. Cette remise en cause des valeurs directrices fournira à l'entreprise un nouveau regard sur les différentes problématiques de RSE (Aubouin, 2012).
Tahri et Igalens (2012) estiment que La RSE peut pousser les salariés à adopter des comportements citoyens, à ce titre, le modèle met en évidence les leviers pour déployer des mesures de RSE favorisant les comportements responsables de la part des salariés. Ces auteurs élaborent une échelle de mesure de la RSE perçue par les salariés. Cet échelle a le mérite de porter sur toutes les parties prenantes de l'entreprise notamment : la concurrence, les fournisseurs, les clients l'environnement, les personnes handicapées, les plus démunis…
Plusieurs travaux concernant la RSE portent sur la mise en place d'une relation entre : l'environnement, le social et l'économique (Berger-Douce, 2008). Ce courant de recherche ne privilégie aucune variable isolément mais toute organisation doit intégrer simultanément toutes ces préoccupations dans sa logique de gestion. Outre ce courant, un autre porte sur les logiques d'action de la RSE. Ces travaux ont pour origine les recherches pionnières de Bowen de 1953 aux Etats-Unis. Un troisième courant constitue l'approche médiane spécifique aux pays émergents.
Il ne s'agit plus de savoir si les actions de l'entreprise sont responsables, mais s'interroger sur les actions que l'entreprise peut mener en tant qu'entité responsable de fait (Ballet, 2010).
Il est porteur de progrès s'il incite à la formation et à l'anticipation et permet aux salariés de prendre en charge leur avenir (Dietrich, 2010).
Les conceptions de l'entreprise et de la société sous-jacente à des soubassements sociopolitiques de la RSE à travers l'analyse de la théorie des parties prenantes reviennent au mieux à une conception élargie (Cazal, 2008).

La RSE permet en effet la substitution d'un système de régulation publique par un système de régulation privée, par des publics, les acteurs sociaux face auxquels l'entreprise doit répondre de ses actes pour sa survie (Demontrond et Joyeau, 2010).
Dans ce sens, la RSE contribue dans un univers de crise profonde des régulations antérieures, à un véritable rééquilibrage des pouvoirs entre actionnaires, salariés actuels et « générations futures » (Postel et Rousseau, 2010).
La manière juste ou injuste dont les salariés jugent qu'ils sont traités a un impact universel sur les comportements au travail (Nadisic et Steiner, 2010). Ces auteurs arrivent à la conclusion selon laquelle, la politique de ressources humaines d'une organisation gagne donc à tenir compte des perceptions de justice de ses membres.
Donaldson et Preston (1995) considèrent que la satisfaction des différentes parties prenantes garantit le bon fonctionnement de l'entreprise.
Friedman (1962) soutient qu'en cas de RSE, le manager dépense l'argent de quelqu'un d'autre au profit de l'intérêt général. La RSE permettrait donc aux managers de mettre en avant leur agenda social ou politique personnel aux dépens des actionnaires.
Friedman (1970) considère que la seule RSE est l'accroissement du profit.
Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante : « *les pratiques de RSE influencent significativement la politique de GRH des entreprises* ».

2 La responsabilité sociale des entreprises et la politique gestion des ressources humaines : une étude empirique à partir des PME camerounaises

Il convient de présenter d'abord la spécificité des PME camerounaises et la démarche méthodologique d'investigation (2.1), et ensuite l'impact de la RSE sur la politique de gestion des ressources humaines dans les PME camerounaises (2.2).

2.1 Démarche méthodologique d'investigation et caractéristiques de l'échantillon

La population cible est constituée de toutes les entreprises exerçant une activité au Cameroun. La recherche de la population mère nous a conduits à examiner la nomenclature de l'Institut National de la Statistique (INS). Selon la loi n°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME, est considérée comme PME, toute entreprise remplissant les deux conditions suivantes : avoir un effectif permanent d'employés ≤ 100 et un chiffre d'affaires ≤ 1.000.000.000 soit plus de 1.500.000 euros.
Le recensement général des entreprises réalisé d'août à novembre 2009 par l'Institut national de la statistique (INS) a identifié 93 969 entreprises et établissements en activité sur toute l'étendue du territoire. 24% des entreprises recensées rentrent dans la catégorie des PME, alors que 75% se trouvent dans celle des Très petites entreprises (TPE) contre 1% d'entreprises pouvant être considérées comme grandes entreprises. Avec 99% d'entreprises en activité (en comptant les TPE), le segment de la PME constitue ne serait-ce que par le nombre, le moteur de l'activité économique du pays. Cependant, sa contribution au produit intérieur brut reste négligeable.
En matière d'emplois, les PME sont pourvoyeuses d'emplois à hauteur de 61% tandis que leur niveau de contribution à l'économie nationale est évalué à 34%. C'est dire qu'un meilleur encadrement de cette catégorie d'entreprises peut contribuer à relancer la croissance et permettre au Cameroun d'atteindre tranquillement son émergence à l'horizon 2035.

La PME camerounaise est comme confrontée à un dilemme. Il faut de l'argent pour se structurer et acquérir un bon niveau de technicité. C'est la condition pour gagner des marchés. Par ailleurs, le financement et l'évolution de la firme dépendent beaucoup de l'environnement des affaires. Sur ce point, le Cameroun fait pâle figure, classé 168ème sur 183 pays dans le monde, selon l'indice du climat des affaires « *Doing Business* » de la Banque mondiale. Le Président du GICAM[171] a plusieurs fois désigné la corruption comme le premier frein à l'expansion des entreprises au Cameroun. Pas étonnant qu'en 2010, le Cameroun ait enregistré un taux de croissance de 3,2%, à la traîne de la moyenne dans l'Afrique centrale (4%), dans l'Afrique (5%) et dans le monde (4,8%). « Tous les pays émergents se sont appuyés sur les PME. Le Cameroun ne saurait faire autrement », martèle Christiane Bollo Tema de la BAD (Banque Africaine de Développement).

970 PME ont ainsi été répertoriées. Nous avons ainsi constaté que plus de 85% des entreprises exercent leurs activités dans la région du littoral. Cette information nous a conduits à mener notre recherche dans la zone où le phénomène est plus concentré. Le choix de la taille de l'échantillon repose sur la loi des grands nombres. A l'issu de ce travail l'échantillon de 200 entreprises a été retenu. La démarche méthodologique retenue est un échantillon stratifié. La constitution des groupes a été faite à partir de la nomenclature des activités du Cameroun répartie en trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire. Toute catégorie d'entreprise quel que soit la taille ou l'appartenance sectorielle a été retenue avec pour objectif de procéder à des comparaisons intra branches d'activités ou extra branches d'activités.

La méthode de collecte des données est le questionnaire. Le questionnaire comprend quatre rubriques : la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, l'engagement social, l'engagement sociétal et la responsabilité environnementale. 200 questionnaires ont ainsi été distribués, 69 n'ont pas été retournés et 32 ont été rejetés. 99 questionnaires sont exploitables soit un taux de non réponse de 35% ce qui est très appréciable pour un pays pauvre et très endetté.

45% d'entreprises ont été créées dans les années 2000 contre 12% dans les années 1960. Ces taux traduisent le passage de l'économie dominée par les grandes entreprises publiques des années 60 à l'épanouissement des investisseurs privés depuis la crise économique des années 80. Les très petites entreprises (TPE) représentent 19%, plus de 36% des entreprises de l'échantillon sont des PE et les moyennes entreprises (ME) représentent 45% de l'échantillon.

En ce qui concerne l'activité principale, le secteur tertiaire est le plus représentatif avec 57% d'entreprises. Ce pourcentage se justifie également par le fait que c'est le secteur où il n'existe pas de barrières à l'entrée. Plus de 36% des entreprises exercent leurs activités dans le secteur secondaire. Ce faible pourcentage est dû à la barrière à l'entrée dans ce secteur qui nécessite assez de moyens financiers. Plus de 42% de dirigeant détiennent majoritairement le capital de leur entreprise. Ceci est la spécificité des entreprises privées camerounaises qui sont caractérisées par la non ouverture du capital vers l'extérieur. Plus de 71% des actionnaires majoritaires sont de nationalité camerounaise. Ce pourcentage traduit de manière significative le développement de l'entrepreneuriat au Cameroun.

93% des entreprises mènent des actions dans une perspective RSE et leur préoccupation repose sur les enjeux sociaux et environnementaux (90% de dirigeants).

[171] Groupement Inter Patronal du Cameroun l'équivalent du MEDEF en France

Plus de 55% de dirigeants ne connaissent pas les organismes de certification ou les normes en vigueur en matière de RSE. Ainsi, ils se disent qu'il s'agit d'un nouveau concept à la mode parce qu'il n'est pas très connu tant sur le plan théorique que dans les pratiques de gestion des entreprises. Cependant, plus de 30% d'entreprises estiment que les préoccupations économiques empêchent le développement de la RSE au sein de l'entreprise. Ce point de vue est largement répandu dans la littérature certains considèrent qu'il s'agit d'un frein pour les PME qui se battent pour la survie au détriment de la mise en place des pratiques de RSE.
3% d'entreprises évaluent le coût financier de la RSE. Il y a un engagement volontaire en matière de diversité (66%). Il existe un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (57%). Les relations entre les fournisseurs et les sous-traitants reposent essentiellement sur : l'existence de partenariat écrit (39%) ; la confiance (39%). Le choix des fournisseurs n'étant pas aléatoire (52%).
Les relations avec la société civile reposent à 47% sur le sponsorat et à 32% sur le mécénat. 81% d'entreprises nouent des partenariats avec les entreprises occidentales. Au lieu d'être un éternel assisté, les entreprises du Sud établissent des accords de partenariat avec celles du Nord.
23% des entreprises étudiées sont engagées dans des actions de développement local. Pourtant la majorité des entreprises enquêtées optent pour une stratégie de protection de l'environnement (72%). Nous pouvons ainsi citer les actions menées par CAMTEL relatif au message portant sur l'éthique, la protection de la nature et le rappel des dates importantes. Il s'agit aussi des entreprises comme UCB (Union Camerounaise des Brasseries à travers leur école de football (Kadji Sport Académie) pour ne citer que ces cas-là.
Un très petit nombre d'entreprises (moins de 20%) sont certifiées en matière environnementale (ISO 14001 par exemple) ; le même pourcentage s'illustre aussi en matière de qualité (ISO 9000 par exemple) (19%). Ceci n'est pas une surprise car en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, les PME en générale et les petites entreprises en particulier trouvent que ces actions sont très coûteuses et ne leurs permettent pas de se développer.
Le principal responsable de la mise en place des actions socialement responsables au sein des entreprises étudiées est le dirigeant principal de l'entreprise. Contrairement à l'éthique protestante en vigueur aux Etats-Unis ou au respect de la réglementation en Europe, l'Afrique en générale et le Cameroun en particulier se rapprochent de l'approche volontariste.

La conception ainsi que la définition du concept de RSE varie d'un auteur à l'autre ou d'une entreprise à une autre. Nous allons ainsi retranscrire les entretiens réalisés avec quelques chefs d'entreprises rencontrés.
Pour l'entreprise SITABAC, une PME camerounaise spécialisée dans la production, la transformation et la vente de tabac, la RSE se décline par la mention sur les paquets de cigarettes du message suivant : «la tabac nuit à votre santé, le tabac tue… ».

La RSE consiste à « *satisfaire les attentes manifestés par la société civile quant à notre activité sur le plan éthique, légal, commercial et d'intérêt public et de les dépasser. L'écoute des parties prenantes et leur prise en considération constitue un facteur essentiel de succès* ». La RSE se décline ainsi en quatre axes prioritaires : éducation et technologie ; santé et environnement ; le développement communautaire ; les arts et la culture.

Cependant, si sur le plan économique cette entreprise emploie des centaines de camerounais, mais sur le plan éthique elle est à l'origine de plusieurs maladies de poumon.
C'est ce point de vue qui est soutenu par M. ABEL de Camtenair.

La RSE est définie comme « *l'expression de la citoyenneté de l'entreprise c'est-à-dire qu'en tant que membre de la société, elle apporte sa contribution pour l'amélioration du bien-être de la communauté toute entière ».*

SOCADA : société camerounaise pour le développement de l'automobile est une société anonyme dont le capital s'élève à 2.600.000.000. Elle emploie 178 salariés. Depuis plusieurs mois, des constats ont été fait sur un accroissement important du nombre d'arrêts de travail, ainsi que des absences injustifiées et des retards. Ce qui notamment devient inquiétant et commence à avoir de fâcheuses répercussions sur l'ambiance de travail et les délais de production.

Sur le plan interne, les employés sont dans l'entreprise mais pas à leur poste de travail. Un autre fait observé est que parfois des employés s'absentent et se font des couvertures entre eux auprès des chefs si jamais ceux-ci s'en aperçoivent, par exemple il peut laisser le bureau ouvert alors qu'il n'est pas là. Sur le plan externe, les absences des employés détériorent l'image de l'entreprise auprès des clients ou auprès des fournisseurs (DRH)

GP CAM: Geodis Projects Cameroon, créé en 2003. Effectif du personnel 132 salariés Le mauvais climat sociale se manifeste per une haine enveloppée par l'hypocrisie, le sourire aux lèvres, pourtant c'est une guerre froide. Le phénomène de tribalisme, de discrimination et de traitrise gagne du terrain au sein de GP CAM, mais personne n'ose le dire plus fort. C'est un environnement de tombeaux blanchis. Chacun pense qu'il y a le favoritisme ambiant qui crée des frustrations, le stress et le sentiment de marginalisation.

En fait c'est un constat qui se fait chaque jour, la plupart de ceux qui sont sensés rentrer le soir à 18 heures, sont prêts une heure avant, et souhaitent même que les aiguilles de la montre avancent à leur gré. Cette volonté n'est pas fortuite, car le personnel en longueur de journée est en prison, et le soir ne veut même pas perdre une seconde encore au sein de Yard, et au sortir, c'est un ouf de soulagement, de libération et de satisfaction pour dire enfin, nous quittons, un milieu d'hypocrite, de satanisme voilé… (Délégué du personnel)

Entreprise C. capital social : 16.454.000 FCFA ; activité principale : industrie manufacturière ; date de création : 1946 ; effectif du personnel : 200 salariés.

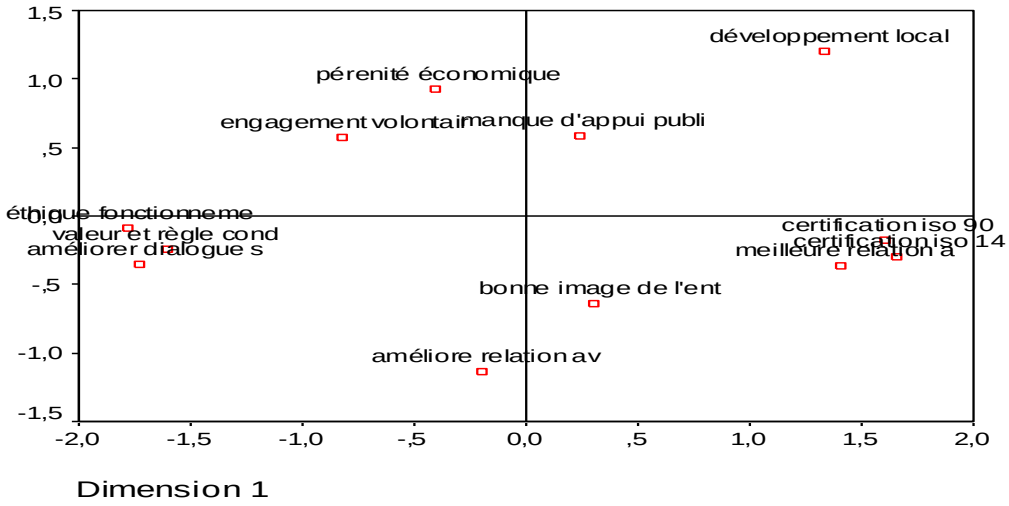
« *Pour marquer notre volonté de favoriser davantage le dialogue social, les deux restaurants qui existaient avant 2002 (un pour les hauts cadres et l'autre pour les employés), ont été fusionnés pour bannir les frustrations et l'écart que créait la séparation. En outre, la couverture sanitaire qui était définie en fonction des catégories professionnelles a été ramenée à 100% pour tout le monde. L'heure d'arrivée au travail le matin est passé depuis 2001, de 7 heures à 8 heures après le constat des retards répétés dus au fait que certains parents accompagnent les enfants à l'école avant d'aller au bureau* » (DRH)

Akanni (2012) estime que l'âge et la qualification constituent le premier facteur de discrimination noté lors des recrutements au Sénégal. La plupart des entreprises notamment les multinationales ne recrutent jamais au-delà de 40 ans. Les jeunes diplômés formés localement sont de facto exclus de certains postes de responsabilité car du fait de l'environnement, ils n'ont quasiment jamais l'expérience professionnelle requise. Kamdem et Fouda Ongodo (2007), estiment que : la référence ethnique constitue la règle managériale dans les pratiques de recrutement, d'évaluation, de rémunération et de promotion du personnel dans les entreprises camerounaises. Pichault et Nizet (2000), supposent que les diverses pratiques de formation, de recrutement, de sélection, etc. que l'on observe dans un même contexte présentent entre elles des traits communs, des similitudes, autrement disent ils dégagent ce que l'on peut appeler des « modèles » de GRH.
Selon Monsieur Bello DRH à la société C,

« *pour marquer notre volonté de favoriser davantage le dialogue social, les deux restaurants qui existaient avant 2002 (un pour les hauts cadres et l'autre pour les employés), ont été fusionnés pour bannir les frustrations et l'écart que créait la séparation. En outre, la couverture sanitaire qui était définie en fonction des catégories professionnelles a été ramenée à 100% pour tout le monde. L'heure d'arrivée au travail le matin est passé depuis 2001, de 7 heures à 8 heures après le constat des retards répétés dus au fait que certains parents accompagnent les enfants à l'école avant d'aller au bureau* ».

D'abord centrée sur les rapports politiques avec les autorités camerounaises et sur les contraintes techniques de la production d'aluminium, l'exercice de la RSE d'Alucam s'est progressivement éloigné de ses enjeux productifs d'ordre local pour atteindre une dimension plus globale (Loison et Pezet, 2010).
Plusieurs actions visant la politique GRH dans l'entreprise ont été envisagées.
Pour l'analyse multidimensionnelle, nous avons eu recours à la factorisation à travers l'Analyse Factorielle. L'extraction a concerné la méthode en composante principales où nous avons utilisé la règle de Keiser (retenir uniquement les facteurs ou composantes qui ont une valeur propre supérieur à 1). La matrice de corrélation nous a servi de modèle d'analyse. La méthode de rotation retenue est la rotation Varimax. Cette méthode est basée sur la maximisation des coefficients de corrélations des variables les plus corrélées (Evrard et ali, 2009). Toutes les observations incomplètes ont été exclues de l'analyse.

Graphique 1 : Pratique RSE des PME



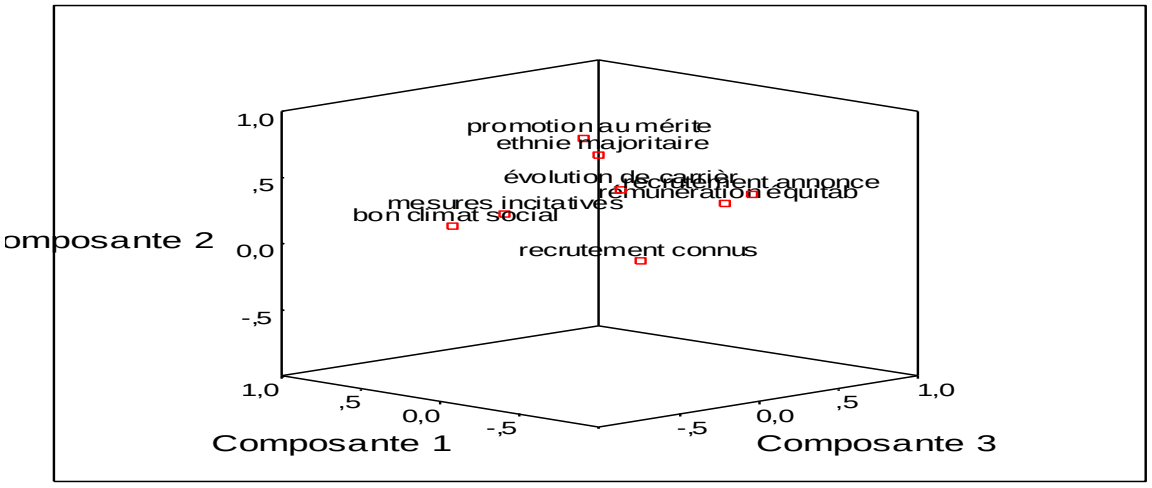
L'axe horizontal reflète la prise en compte des intérêts économiques et sociétaux. Deux catégories d'entreprise se distinguent :

- Les unes privilégient les intérêts économiques, le développement local s'engagent volontairement dans les pratiques de responsabilité sociales sans appui de l'Etat ;
- les autres ont comme priorité la prise en compte des intérêts sociétaux. Elles œuvrent ainsi à l'amélioration de la relation avec les partenaires sociaux, une bonne image de l'entreprise à l'endroit des parties prenantes, et la certification en matière environnementale (ISO 14000) et en matière de qualité (ISO 9000).

L'axe vertical quant à lui se divise également en deux catégories d'entreprises.
On distingue d'abord celles qui mettent l'accent sur l'environnement à travers le respect des normes ISO et qui préserve de bonnes relations avec les partenaires.
Ensuite, une autre catégorie met l'accent sur l'intérêt social à travers l'amélioration du dialogue social, la prise en compte des normes éthiques…

Après avoir présenté les réalités de l'engagement des entreprises camerounaises en matière de responsabilité sociale, il convient de préciser la politique de gestion des ressources humaines en vigueur dans lesdites entreprises.
Plus de 61% estiment qu'ils y a équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les salariés ont des heures de travail raisonnable huit heures de travail par jour. Les heures supplémentaires sont faites à titre exceptionnel.
77% des entreprises tiennent compte de la compétence des employés pour des tâches spécifiques afin de garantir le rendement des activités menées. Toutefois, plus de 53% n'ont pas de confiance envers les parties prenantes notamment la banque, le fisc, les fournisseurs et parfois les clients. Ce manque de confiance se traduit non seulement par la non transparence dans la gestion des entreprises par les dirigeants, mais aussi et surtout par le fait que les dirigeants veulent tout mystifier afin qu'ils soient les seuls acteurs. Ils mettent ainsi sur pieds des stratégies d'enracinement.
Ce manque de confiance et de transparence fait en sorte que la moitié des entreprises étudiées n'ont pas de partenaires externes.

Graphique 2 : Pratiques GRH PME



La première composante traduit l'existence un bon climat social dans l'entreprise. La promotion au mérite. Il existe cependant une ethnie majoritaire dans l'entreprise et l'évolution dans la carrière est transparente.
La deuxième composante quant à elle montre la prise en compte des critères de recrutement qui sont généralement connus et le recrutement s'effectue de plus en plus par annonce. La politique de rémunération est équitable dans les PME étudiées.
La troisième composante fait une synthèse des deux premières et ne semble pas être très significative.
Nous nous sommes particulièrement intéressés à la gestion des compétences, à l'équilibre vie professionnelle – vie privée, à l'adhésion des employés aux idéaux de l'entreprise ; à la motivation, à la gestion du changement dans les organisations ainsi qu'à leur engagement total aux idéaux de la société.

2.2 Impact des pratiques de RSE sur la politique de GRH des entreprises étudiées

L'analyse de variance a été retenue comme test d'hypothèses. L'analyse de variance a pour but de déterminer si une (ou plusieurs) variables indépendantes ou explicatives a (ont) une influence significative ou non sur une variable dépendante ou expliquée. Les variables indépendantes sont des variables nominales (Evrard et Ali, 2009). La mise en place des actions socialement responsables a-t-elle une influence sur la politique de gestion des ressources humaines des PME camerounaises.
L'analyse de variance vise à déterminer si cet effet est, en outre influencé par la taille des entreprises de l'échantillon étudié (petites entreprises ou moyennes entreprises).
Les principaux résultats sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Influence des pratiques RSE sur la politique de recrutement des PME

recrutement annonce

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	10,196	1	10,196	7,533	, 007
Intra-groupes	162,435	120	1,354		
Total	172,631	121			

A 1 et 120 degrés de liberté, il apparaît que les pratiques de responsabilité sociales influencent significativement la politique de recrutement par annonce. La valeur du test F étant de 7,533 le test est significatif au seuil de 1%. Nous pouvons donc dire que la mise en place des actions socialement responsables influence significativement la politique de recrutement.
Initialement, le recrutement se faisait au Cameroun par recommandations, par des réseaux, par le clan surtout dans le secteur privé. Depuis la crise économique des années 90, les entreprises ont compris que la performance des entreprises est liée à la qualité des hommes qui y travaillent. C'est la raison pour laquelle les modes de recrutement sont de plus en plus objectifs et connus de tous.
Le recrutement ethnique ou le favoritisme nous ont poussés à tester l'hypothèse selon laquelle, l'origine ethnique du dirigeant a une influence sur la politique de recrutement dans les PME camerounaises. Les résultats de ce test figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : l'origine ethnique et la politique de recrutement des PME

recrutement annonce

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,003	1	2,003	1,408	,238
Intra-groupes	170,628	120	1,422		
Total	172,631	121			

Ce tableau fait ressortir que les moyennes sont différentes entre la variable dépendante (politique de recrutement) et la variable indépendante (origine ethnique du dirigeant). Au Cameroun et surtout dans le secteur privé, les dirigeants privilégient de plus en plus d'autres critères que l'appartenance ethnique pour le recrutement du personnel. Ces critères se basent sur la diversité ethnique, religieuse, du genre, de la peau, de l'appartenance ou non à certains réseaux.

Discussion des résultats et conclusion

L'objectif poursuivi à travers cet article est de montrer que la mise sur pieds des actions socialement responsables au sein de l'entreprise influence significativement la politique de GRH. L'étude porte sur une étude de cas de quatre grandes entreprises et d'une enquête par questionnaire effectuée auprès d'un échantillon de 122 entreprises (petites et moyennes entreprises). La constitution des groupes a été faite à partir de la nomenclature des activités du Cameroun répartie en trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire. Toute catégorie d'entreprise notamment les PME, l'appartenance sectorielle a été retenue avec pour objectif de procéder à des comparaisons intra branches d'activités ou extra branches d'activités.
Les principaux résultats font ressortir d'une part que la RSE est exercée de manière volontariste au sein des PME camerounaises et que les actions privilégiées sont l'économie, le social, le sociétal et l'écologique. Il est important de constater que les différentes composantes de la RSE notamment les trois piliers sont réunis dans le contexte camerounais. Cependant, cette typologie se rapproche de celle de Carroll (1979) qui considère que toutes ces responsabilités (sociale, économique et écologique) ont pour socle la solidité économique de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle aux Etats Unis on ne saurait parler de performance sociale sans parler de performance financière.

La politique de GRH se décline en ce qui concerne la politique de recrutement en vigueur dans les PME camerounaises (recrutement par annonce) dans un premier temps, la promotion au mérite et l'équité salariale dans un second temps. L'esprit communautaire qui domine dans les entreprises africaines est confirmée dans cette recherche car, le plus souvent le recrutement, la promotion, … se font sur la base ethnique dans la majorité des PME et à quelques exceptions près la compétence est privilégiée. C'est la raison pour laquelle, Pichault et Nizet (2000) affirment qu'il est opportun d'envisager l'intervention en matière de GRH à partir du postulat de diversité qu'à partir de l'universalisme.

Enfin, la mise sur pieds des actions socialement responsable influence significativement la politique de GRH d'une entreprise. Ce résultat montre que le respect de la réglementation environnementale, les préoccupations sociales et sociétales et la recherche de la survie de l'entreprise sont une réalité dans les PME camerounaises. Berger-Douce (2008) relevait que les PME n'adoptent pas les actions de RSE ou de développement durable parce qu'elles ont plus recours à la survie. Cependant, le réchauffement climatique, les catastrophes naturelles, la pollution affectent tout le monde entier en général et les PME en particulier. C'est ainsi que Tahri et Igalens (2012) établissement un lien entre la perception de la RSE et le comportement des salariés à travers une échelle de mesure.

Au Cameroun :

Les heures de travail sont « élastiques », certains employés travaillent après les heures normales de travail et n'ont pas droit à la pause. Cette manière de fonctionner à un impact sur le rendement des employés. Le profil de carrière est inexistant dans les PME camerounaises.

La culture d'actionnariat est inexistante, on considère l'entreprise comme l'entreprise du patron ou celle de l'Etat d'où la fermeture des grandes entités publiques comme la SOTUC, la REGIFERCAM, la SONEL, la SNEC, INTELCAM. L'absence d'une culture d'entreprise, les employés évitent de travailler, ils ne considèrent pas l'entreprise comme une source de revenu et c'est la raison pour laquelle on lit souvent dans les communiqués au sein des entreprises des messages : « 8 heures de travail et non 8 heures au travail… ».

Dans le domaine de la GRH, la RSE a entraîné une extension du périmètre de la fonction :

- Le besoin éthique a toujours existé, notamment de la part des salariés qui entendent être respectés en tant que personne et être traités avec justice. Ce qui conduit à éviter les pratiques généralement connues comme la corruption, les pots de vin.
- L'égalité homme-femme dans l'entreprise possède des fondements qui remontent avant l'apparition des préoccupations liées à la RSE mais force est de constater que c'est parfois au nom de la RSE que ce thème resurgit.
- La lutte contre les discriminations à l'embauche ou en matière de rémunération. Le recrutement se fait généralement sur la base des connaissances ou des recommandations, sur la base ethnique tels que le relèvent Kamdem et Fouda Ongodo (2007). A compétence égale le salaire n'est pas toujours égal, la politique d'équité n'est pas prise en compte dans les PME camerounaises.

Bibliographie

AKANNI A. (2012), « Les pratiques de discrimination en matière de recrutement dans les entreprises sénégalaises », *Encyclopédie de la diversité*, p. 541-549.
ARNAUD S., FRIMOUSSE S. et PERETTI J-M. (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Revue Management et Avenir* Vol. 8, n°28, p. 294-314.
AUBOUIN N. (2012), « La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel, le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap », La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 1, N°253, p. 79-87.
BALLET J. (2010), « La responsabilité sociale de l'entreprise : de l'action responsable à la responsabilité de l'action », Revue de l'Organisation Responsable, vol. 5, n°2, p.31-38.
BERGER-DOUCE S., (2008), «Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française», *Revue Management et Avenir*, vol.1, n°15, p. 9-29.
BOWEN H. R. (1953), Social responsibilities of the businessman, New York: Harper & Row, 276p.
BOWEN H. R. (1953), Social responsibilities of the businessman, New York: Harper & Row, 276p.
CAPRON M. (2000), Comptabilité sociale et sociétale, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica p. 407-419.
CARROLL A. B. (1979), «A three dimensional conceptual model of corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-505.
CARROLL A. B. (1979), «A three dimensional conceptual model of corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-505.
CAZAL D. (2008), « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, n°1, p. 12-23.
DEMONTROND P-R et JOYEAU A. (2010), « Résistances à la responsabilité sociale de l'entreprise : de la critique des modalités à la critique de la logique sous-jacente », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, p. 5-16.
DUPUIS J-C., HANED N. et LE BAS C. (2007), « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale », *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 3-4, p.147-164.
EVRARD Y., PRAS B. et ROUX E. (2009), *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod 4ème édition, 704p.
FRAY A.M et SAULQUIN J-Y. (2004), « La confiance dans les organisations face aux enjeux économiques du développement durable », *Revue des Sciences de Gestion,* n° 207, Mai - juin, pp 118-132.
GOND J-P. et IGALENS J. (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je ?
GOND J-P. et MERCIER S. (2006), « La théorie des parties prenantes », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, p. 917-925.
GRAHL J. et TEAGUE P. (1997), «Is the European Social Model Fragmenting» *New Political Economy*, 2(3): 405-426.
HELFRICH V. (2010), « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude de cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, p. 51-60.

KAMDEM E. et FOUDA ONGODO M. (2007), « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique », *Gestion 2000*, vol.1, janvier-février, p. 33-58.
LOISON M-C. et PEZET A. (2010), « Contribution à une généalogie de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Le cas ALUMINIUM du Cameroun (1954-2005 », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°2, p. 86-100.
MAIGNAN I. et RALSTON D. A. (2002), «Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self- Presentations», *Journal of International Business Studies,* Vol. 33, No. 3, p. 497-514.
NADISIC T. et DIRK D. STEINER (2010), « Le management juste des ressources humaines à l'international : universalité ou spécificités culturelles », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°2, p.59-75.
NGOK EVINA J. F. (2011), « Sensibilisation des entreprises à la RSE et son impact sur la performance financière: une étude empirique », *Revue Sciences de Gestion*, n°82, p. 77-97.
PICHAULT F. et NIZET J. (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines, Edition du Seuil.
POSTEL N. et ROUSSEAU S. (2010), « Jalons pour une analyse conventionnaliste de la RSE », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, p. 39-50.
SWANSON D. L., (1995), «Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model», *Academy of Management Review*, vol.20 n°1, p. 43-64.
TAHRI N. et IGALENS J. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°83 – Janvier –Février -Mars, p. 3-19.
TIDJANI B. (2006), « La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2ème édition, Editions, p. 1227-1237.

MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES : UN ETAT DES CONTROVERSES

Pr. Jean-François NGOK EVINA
Agrégé en sciences de gestion,
Université de Douala, Cameroun
ngokevina@yahoo.fr

Introduction

La mondialisation des économies, l'accroissement des prises de contrôle des grandes entreprises par des stratégies de fusion, coopération et alliance, des partenariats interentreprises, des exigences de nature diverses comme l'interdiction du travail des enfants, l'acceptation des différences dans les entreprises, la préservation de l'environnement, l'équilibre vie professionnelle / vie privée mettent au jour la complexité et l'exigence de la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise.
En 1997, différentes ONG mènent une importante campagne pour souligner les mauvaises conditions de travail des usines où sont produites les chaussures Nike. Le travail des enfants y est mis en exergue (Reynaud, 2011). Les ventes ayant chuté de 15% de 1997 à 1999 tandis que le cours de l'action perdait deux tiers de sa valeur, Nike a radicalement changé de stratégie et mis en place un code de conduite pour les fournisseurs (Reynaud, 2011).
L'exigence imposée par l'OMS aux entreprises de mentionner sur les paquets de cigarettes que « le tabac nuit à la santé », ou sur les bouteilles de bière « à consommer avec modération » est une exigence sociale pour lutter contre le cancer et les accidents de la route (il s'agit des exigences des agences publiques). La prise en compte des préoccupations sociétales, loin de constituer une gêne pour le management, peut au contraire s'avérer bénéfique, aussi bien pour elle-même que pour la société (Grandval et Saparnot, 2004).
Le sommet de la terre sur les conséquences du réchauffement climatique, la préservation de l'environnement, la réduction de l'émission de gaz à effet de cerf, l'intégration au sein des entreprises des personnes ayant un handicap ou des femmes au sein des conseils d'administration des différentes sociétés publiques et parapubliques sont une preuve de la prise en compte des intérêts des parties prenantes de nos jours (il s'agit ici des exigences des instances internationales).
Face aux constats alarmants de détérioration de la planète et de la disparité grandissante au niveau de la répartition des richesses, l'idée de promouvoir un développement économique durable fait l'objet d'un large consensus au niveau international (Persais, 2004). Cela s'avère nécessaire mais à condition que toutes les parties prenantes (pays industrialisés, pays émergents, pays pauvres) s'engagent dans cette voie. Ce qui semble être un pari difficile compte tenu des intérêts divergents des différentes parties prenantes. En 1987, la commission de l'ONU présidée par Harlem Brundtland imagine la possibilité d'un développement rendant compatible croissance économique, protection de l'environnement et prise en compte des exigences sociales (Reynaud, 2004). Les résolutions de ce sommet et toutes celles qui ont suivies tardent cependant à être appliquées. Ceci étant, s'engager dans une démarche de développement durable améliore l'image de marque de l'entreprise particulièrement dans certains secteurs polluants. Elle montre ainsi la

loyauté et son respect pour ses clients et ses salariés en assumant sa responsabilité sociale (Loukil, 2009). Faire du développement durable signifie donc, pour un manager, veiller à la rentabilité économique de son activité, tout en minimisant (voire supprimant) l'impact de cette dernière sur l'environnement naturel, et en respectant les hommes (Dontenwill et Reynaud, 2006). Ces différentes actions sont complémentaires et non exclusives.

Reynaud et al ; (2011) pensent que dans le développement durable, protection de l'environnement, prise en compte de la performance sociale et économique doivent évoluer conjointement. La multiplication des problèmes environnementaux et sociaux (pollution atmosphérique, travail des enfants, crise alimentaire, etc.) ont favorisé la diffusion du concept de développement durable (Eline, 2004) d'où la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes.

Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Dohou et Berland, 2007). Selon ces auteurs, cette performance globale des entreprises se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ».

Lauriol (2004) souligne cependant le déficit manifeste de légitimité imposée par le développement durable. L'approche par le principe de responsabilité est handicapée par la rareté de ses propositions quant à d'autres modes de participation à des choix collectifs. Carroll (1979) considère la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société englobant les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Cette idée de performance globale renvoit à la conception de Ignacy Sachs selon laquelle « *la première nouvelle ou presque qu'on me propose le matin quand j'ouvre ma radio concerne l'évolution de la bourse de Tokyo, la dernière que j'entends le soir, ce sont les cours de Wall Street. Fort de ces deux indicateurs, je pénètre dans le métro et je me trouve confronté à un autre indicateur : le nombre de gens qui viennent demander un secours. Jamais je n'accepterai l'idée que si la bourse prospère et que le cours de ma monnaie reste fort cela signifie que la société dans laquelle je vis se porte bien* »[172]. Plusieurs parties prenantes sont concernées ici : il s'agit des entreprises, de la bourse, des médias…

Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) considèrent que la prise en compte des intérêts des parties prenantes influence positivement la performance sociale et financière de l'entreprise.

Jones (1995) indique que les firmes qui contractent avec leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas (Gond et Mercier, 2006).

Compte tenu de ce qui précède, peut-on dire que la prise en compte des intérêts des parties prenantes a un impact sur la performance de l'entreprise ?

L'objectif de cette recherche est de montrer que la prise en compte des intérêts des parties prenantes influence positivement la performance de l'entreprise. Cette recherche s'articule en deux sections, la première montre la prise en compte des intérêts des parties prenantes comme une source de performance de l'entreprise tandis que la seconde présente la performance de l'entreprise comme une finalité des parties prenantes.

[172] Ignacy Sachs in E. Reynaud (2004, 117).

1. Les parties prenantes comme source de performance de l'entreprise

Il convient tout d'abord de reconnaître que les parties prenantes sont des acteurs à part entière d'une organisation et qu'elles exercent plus ou moins une influence sur la performance de l'entreprise.

1.1. Reconnaissance des parties prenantes en tant qu'acteur de l'organisation

Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans le même sens, Donaldson et Preston (1995) définissent les parties prenantes comme « toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice ; et ceci sans priorité ou ordre d'importance l'un par rapport à l'autre ». Toutefois, la théorie des parties prenantes participe de plus en plus de ce que certains auteurs qualifient de « gouvernance partenariale de la firme » ou de « gouvernance de réseau » (Dupuis, 2005).

La théorie des parties prenantes ou « Stakeholder theory » prend véritablement ses fondements dans les travaux de Berle et Means (1932), qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise (Gond et Mercier, 2006). Cette théorie considère l'entreprise comme une constellation d'intérêts portés par les parties prenantes, intérêts pouvant converger ou diverger.

Si, dans les entreprises occidentales la prise de conscience des dirigeants est de mise notamment par le biais du gouvernement d'entreprise, il n'est pas toujours évident dans le contexte africain que les dirigeants gèrent dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. C'est ainsi que nous assistons régulièrement au métissage des comptes de certaines entreprises. S'il est reconnu qu'en Afrique l'entreprise appartient le plus souvent au propriétaire (Etat, particuliers) il est également critiquable que certains dirigeants n'aient pas d'actions dans les entreprises qu'ils dirigent notamment dans les grandes entreprises publiques et parapubliques.

Crozier et Friedberg (1977) reconnaissent que la liberté des acteurs est un fait ; l'existence de systèmes organisés et cohérents en est un autre. Concilier les intérêts des différents stakeholders au sein de l'entreprise est une tâche difficile qui incombe au dirigeant.

Chaque stakeholders mérite considération pour ce qu'il est et non simplement parce qu'il a la capacité d'influencer le revenu des actionnaires (Persais, 2004). Toutes ces parties prenantes n'ont cependant pas la même influence au sein de l'entreprise.

Entre parties prenantes primaires, engagées contractuellement et impliquées par la réussite de l'entreprise (actionnaires, employés, fournisseurs, clients, etc.) et parties prenantes secondaires, non directement impliquées dans le fonctionnement de cette entreprise (groupe d'intérêts, vecteurs d'opinions comme les médias, etc.), les finalités restent identiques. Il s'agit d'intégrer des intérêts contradictoires et néanmoins tous légitimes, dans un projet commun : améliorer la performance durable ainsi que les bénéfices compétitifs (Lauriol, 2004). Ce processus devrait permettre selon lui à résoudre un certain nombre de tensions sur quelques dimensions essentielles pour l'élaboration d'un « Triple Bottom Line » satisfaisant pour les parties prenantes, et qui soit actionnable par l'entreprise.

Pesqueux (2006) distingue les parties prenantes contractuelles des parties prenantes diffuses. Les parties prenantes contractuelles sont les partenaires en lien de contrat avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs…). Les parties prenantes diffuses en revanche, sont les partenaires en interaction avec

l'entreprise et cela sans liens contractuels explicites (organismes publics, collectivités territoriales, ONG, opinions publiques…).
L'approche traditionnelle s'en tient aux parties prenantes contractuelles que sont les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les salariés; l'originalité de l'approche consiste donc à élargir ce périmètre à des parties prenantes secondaires n'ayant pas de relations formelles officielles ou contractuelles avec l'entreprise (Carroll, 1989, cité par Mathieu, 2006). *«Les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque, aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres.»* (Jones & Wicks, 1999, cité par Mathieu, 2006).
La prise en compte des intérêts des parties prenantes doit concourir à l'atteinte des finalités de l'entreprise d'une part et à la performance globale d'autre part.
Le concept de performance globale est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable, renvoyant ainsi à une conception holistique de la performance (Capron et Quairel ; 2006).
La performance globale doit ainsi recouvrir les objectifs à la fois contradictoires de toutes les parties prenantes de l'entreprise : Etat, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, collectivité locale, ONG, compagnies d'assurance, banque…
Le CJD[173] (2004) traduit la notion de développement durable de l'entreprise en termes de « performance globale », c'est-à-dire une performance qui dépasse la seule performance économique pour intégrer, dans un même mouvement, la performance sociale, qui pose la question de la place de l'homme dans l'entreprise, et la performance sociétale, qui s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son environnement et qui s'interroge également sur la place de l'entreprise dans la société.
Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, Hamel et Prahalad (1989) estiment que certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité.
Martinet et Reynaud (2004) trouvent un impact positif entre le développement durable et les avantages concurrentiels.
L'engagement personnel des dirigeants d'entreprise, les démarches de développement durable s'avèrent des moyens efficaces de préserver l'environnement de même que d'améliorer l'équité sociale et l'efficacité des organisations (Elabidi et Hamdi (2011). Dejean (2006) est conscient de l'intérêt croissant et affirmé des entreprises pour leurs parties prenantes et, plus globalement pour le développement durable.
Intégrer le développement durable signifie que tout ne peut pas continuer comme avant et qu'il faut remédier aux insuffisances d'un modèle de développement axé uniquement sur la croissance économique (Poisson de Haro, 2011).
Pour que le déploiement d'une démarche de développement durable soit porteuse de performance accrue, il faut que ces performances et les modalités de leur évaluation soient clairement définies. Il s'agit alors d'adopter une « démarche normalisé… qui passe par la mise au point de standards volontaires (comme la norme sociale SA8000), par le développement d'une comptabilité sociale avec la mise au point d'un standard de référence, la Global Reporting Initiative et enfin par le développement d'agences de notation spécialisées[174].

[173] Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (CJD).
[174] Ferone et al. In Lauriol (2004, 144-145).

Donaldson et Preston (1995) distinguent deux visions des stakeholders : la vision instrumentale ou utilitariste et la vision normative. Selon Brulhart et Gherra (2013), si les parties prenantes ont la capacité d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise, cela signifie que la performance de l'entreprise peut être affectée par l'action des parties prenantes. Cette vision ouvre la voie à une perspective instrumentale de la théorie des parties prenantes, dans laquelle l'entreprise peut tenter de gérer ses parties prenantes dans le but de maximiser sa performance financière. D'autre part, si les décisions et les objectifs de l'entreprise affectent la situation des parties prenantes, cela signifie que le bien être des parties prenantes dépend de l'action de l'entreprise. Cette vision ouvre la voie à une perspective normative, dans laquelle la direction de l'entreprise a une obligation morale envers ses parties prenantes (Berman et *al.*, 1999).

1.2 L'influence des parties prenantes sur la performance de l'entreprise

Ansoff (1968) considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs. C'est dans cette logique que Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) considèrent que la prise en compte des intérêts des parties prenantes influence positivement la performance sociale et financière de l'entreprise.

Dans une optique contractuelle, Jones (1995) indique que les firmes qui contractent avec leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas (Gond et Mercier, 2006).

Selon Hill et Jones (1992), les dirigeants sont les seuls à pouvoir engager un processus contractuel avec l'ensemble des stakeholders, qu'ils soient internes ou externes.

Le management des stakeholders consiste à élaborer des stratégies « gagnants-gagnants », à organiser un système incitatif permettant d'aligner les intérêts des différents stakeholders, puis à contrôler les résultats obtenus afin d'ajuster régulièrement la stratégie (Freeman et al., 2004 ; Freeman et al. 2007)[175]. Ce réajustement de la stratégie a pour finalité de satisfaire les parties prenantes quelque soit leur nature. La satisfaction des intérêts légitimes des parties prenantes permet d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise (Mercier, 2001). Cette survie est réalisable dans le long terme que dans le court terme afin de mettre en place une gestion efficace.

Freeman (1984) précise que la théorie des parties prenantes permet de diriger l'entreprise de façon efficace.

De ce fait, le management différencié des parties prenantes ne renvoie pas à une priorité qui serait donnée à certaines parties prenantes particulières mais à un mode de gestion des parties prenantes, évolutif, et conduisant, en fonction des événements et des objectifs, à privilégier certaines catégories de parties prenantes (Brulhart et Gherra, 2013). Cependant, ces auteurs montrent au contraire que lorsque les ressources de l'entreprise sont allouées de manière différenciée en fonction d'un classement établi de l'importance relative des parties prenantes, la performance économique est supérieure.

Une étude menée auprès de 800 dirigeants dans sept pays[176] a montré que la réputation de l'entreprise figure comme la priorité des directions générales (Igalens,

[175]Cité par Van Der Yeught (2012, p. 20).
[176] Etats-Unis, Canada, Allemagne, Italie, Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni.

2004). La réputation est selon l'auteur perçue comme ayant un impact direct sur les ventes, sur le recrutement des collaborateurs de talent, sur la conclusion de partenariat, etc.

Face à une demande sociale élargie, comprenant de multiples parties prenantes, dont des pouvoirs publics et des mouvements d'opinion de plus en plus attentifs, la prise en compte du développement durable dans la gestion des entreprises peut être considérée comme une façon de mieux maîtriser leur image et les risques inhérents à leur activité, mais aussi être envisagée comme un facteur de création de valeur et d'avantage concurrentiel (Naro et Noguera, 2008).

Les hypothèses suivantes empruntées à Brulhart et Gherra (2013) ont été retenues dans le cadre de cette recherche :

H1 : l'orientation parties prenantes de l'entreprise a une influence positive sur son degré de proactivité environnementale.

H2 : la proactivité environnementale constitue une variable médiatrice de la relation entre l'orientation parties prenantes et la performance financière de l'entreprise.

H3 : le management différencié des parties prenantes adopté par l'entreprise a une influence positive sur sa performance financière de l'entreprise.

Selon Brulhart et Gherra (2013), l'orientation partie prenante se définit comme la construction d'une relation à long terme caractérisée par l'écoute, la compréhension et les attentes de l'ensemble des parties prenantes. Par opposition, le management différencié des parties prenantes consiste à privilégier un nombre réduit de parties prenantes en fonction d'un ordre de priorité stratégique établi par l'entreprise.

Conscient de l'intérêt sans cesse croissant accordé à la théorie des parties prenantes et à ses ramifications, il est cependant opportun de montrer que la performance de l'entreprise peut être considérée comme une finalité des parties prenantes sur le plan empirique.

2. La performance globale de l'entreprise comme finalité des parties prenantes sur le plan empirique

Il convient de préciser tout d'abord la démarche méthodologique retenue afin de montrer ensuite l'impact de l'orientation parties prenantes sur la performance des entreprises camerounaises.

2.1 Démarche méthodologique

Pour mener à bien ce travail, nous avons opté pour une étude multi secteurs. Ce choix s'avère nécessaire à des fins de comparaisons d'une part et s'explique par le fait qu'il illustre clairement la problématique de développement durable à laquelle l'entreprise est confrontée. La démarche méthodologique s'est déroulée en plusieurs étapes.

La première étape concerne une étude qualitative menée auprès de quatre entreprises appartenant au secteur brassicole, agroalimentaire et forestière. Plusieurs entretiens non directifs et semi directifs ont été effectués.

La deuxième étape s'est basée sur la nomenclature de l'Institut National de la Statistique afin de retenir les 100 premières entreprises camerounaises en termes de chiffre d'affaires. Un questionnaire[177] a été adressé à ces entreprises concernant les variables de proactivité environnementales, les variables sur l'orientation et le management des parties prenantes. Concernant la proactivité environnementale, nous nous sommes appuyés sur l'opérationnalisation proposée par Buysse et

[177] Ce questionnaire est celui qui est régulièrement retenu pour des études similaires.

Verbeke (2003). Concernant l'orientation parties prenantes, nous nous sommes appuyés sur les apports de Buysse et Verbeke (2003).
La troisième étape concerne plus les variables de performance de ces entreprises. Nous avons ainsi combiné les mesures financières et les mesures non financières. Les mesures financières concernent la performance commerciale, la performance financière et le niveau d'endettement sur une période de trois ans (2008 ; 2009 et 2010). Les mesures non financières quant à elles concernent le turnover.
L'outil statistique retenu est l'analyse des régressions avec le logiciel SPSS. L'outil d'analyse des données retenu compte tenue de la nature des variables et du type de questions est l'analyse de régression linéaire. La méthode d'extraction retenue est l'analyse en composantes principales, la structure factorielle sans rotation. La rotation Varimax a été retenue avec la structure après rotation. En ce qui concerne le test des différentes hypothèses, nous avons retenue la méthode d'entrée pas à pas des variables indépendantes. Les résidus ont été standardisés et non standardisés, il en est de même des prévisions. La distance de Mahalanobis a aussi été retenue.
46% des entreprises étudiées ont pour activité principale l'industrie (les petites industries) tandis que 28% se retrouvent dans le service tandis que 75% des entreprises sont de nationalité africaine. 36% des entreprises sont des entreprises individuelles, 13% sont des filiales des firmes multinationales tandis que 28% sont des entreprises publiques ou parapubliques.

2.2 Impact de l'orientation parties prenantes sur la performance des entreprises camerounaises

Proactivité environnementale : les gens s'accordent un peu pour le développement de l'entreprise (score 811,2) ; pour le développement locale (score 594). Par contre, les gens ne sont pas d'accord en ce qui concerne les prescriptions environnementales (score 540,8).
En ce qui concerne l'orientation parties prenantes : l'entreprise est l'écoute des employés (score 648) et répond à leurs attentes (score 648). C'est une nouveauté au Cameroun dans la mesure où les employés étaient laissé à eux-mêmes ils étaient considérés comme une source de coût et non comme une ressource. Pour preuve, le code de travail camerounais stipule que le contrat de travail est négociable entre l'employeur et l'employé ce qui laisse souvent libre court au contrat de travail à plusieurs vitesses et ceci au bénéfice de l'employeur. Désormais, l'employé est considéré comme un client de l'entreprise et traité comme tel.
L'entreprise est à l'écoute des actionnaires (score 572) et développement avec ceux-ci des relations à long terme (score 514). Certes, l'actionnariat n'est pas la chose la mieux partagée dans le contexte camerounais. Les dirigeants sont réticents à l'ouverture du capital de leur entreprise. Néanmoins, la tendance est à l'ouverture du capital pour faire face à la concurrence internationale notamment avec l'entrée en vigueur du libre échange entre les pays ACP (Afrique Caraïbes, Pacifique) et ceux de l'union européenne.
Les entreprises développement des relations à long terme avec les banques (score 380). Les banques camerounaises sont sur liquides mais elles ne financent pas l'économie. La principale raison de la réticence des banques est que la majeure partie des opérateurs économiques ne sont pas transparents dans leur gestion. C'est ainsi qu'il est récurrent de retrouver des entreprises avec trois bilans : le premier pour le fisc, le second pour la banque et le troisième pour le propriétaire.
Les entreprises développement des relations à long terme avec les compagnies d'assurance (score 514) et certaines compagnies d'assurance répondent aux

attentes des entreprises (score 438). Les entreprises s'intéressent à nouveau aux compagnies d'assurance. Ces dernières sont accusées par les entreprises qu'elles n'interviennent pas en cas de sinistre ce qui tend à détériorer leur image auprès de la société toute entière.

Les clients sont des partenaires de l'entreprise (score 666) et celle-ci est à leur écoute (score 552). Le client est roi, toutes les entreprises respectent ce slogan et considèrent la clientèle comme une ressource à préserver. Cependant, ce dernier a des exigences qui sont parfois difficiles à satisfaire c'est la raison pour laquelle les entreprises les considèrent comme des partenaires et sont de plus en plus à leur écoute.

L'entreprise répond aux attentes des fournisseurs (score 628) et développe ainsi des relations à long terme avec ceux-ci (score 572). Les entreprises camerounaises essayent pour ne faire que ce peu à diversifier leurs fournisseurs même en comblant leurs attentes. C'est par exemple le cas de SOCAVER une filiale du groupe Castel qui est la seule entreprise de verrerie au Cameroun. Celle-ci est responsable de la faillite de plusieurs entreprises du secteur brassicole à cause du rationnement des bouteilles. ISENBERG venait de l'apprendre à ses dépens.

Les prestataires sont de véritables partenaires de l'entreprise (score 610) celle-ci est à leur écoute (score 590) et développe par conséquent des relations à long terme avec ceux-ci (score 590). Ceux-ci interviennent notamment dans la fourniture des services et du petit matériel.

L'entreprise est à l'écoute des médias (score 724) et répond à leurs attentes (score 628). Ces derniers sont souvent à l'origine des informations qui peuvent affecter positivement ou négativement l'avenir d'une entreprise. C'est par exemple le cas de Nike qui a été accusé d'employer les enfants dans ses usines en Asie. Ces pratiques contraires au droit des enfants ont conduit l'entreprise à subir de forte perte de sa valeur boursière.

L'entreprise répond aux attentes des centres de recherche (score 876) et reste à leur écoute (score 704). Il s'agit d'une innovation car les centres de recherches œuvrent pour le développement des entreprises. Les travaux des chercheurs sont de plus en plus vulgarisés par le ministère de la recherche scientifique au profit des entreprises. Des colloques sont également organisés à leur intention tant dans les milieux académiques que professionnels.

Les entreprises développent des relations à long terme avec le gouvernement (score 990) et restent à l'écoute de celui-ci (score 838). Le bras de fer n'existe pas entre les entreprises et le gouvernement ces entités travaillent pour une stratégie « gagnant-gagnant ». La stabilité politique du pays, le désengagement de l'Etat du secteur économique laisse libre cours à l'explosion du géni des chefs d'entreprises.

Les agences internationales sont considérées comme de véritables partenaires de l'entreprise (score 914) et celle-ci répond à leurs attentes (score 762). Notamment avec les agences de notations en matière de développement durable, la certification et le respect de l'environnement.

Performance des entreprises étudiées :

Plus de 41% des entreprises ont un capital supérieur à 10.000.000F. Il convient de relever que le montant du capital est affecté par l'inflation car l'importance du capital n'est pas identique d'une entreprise à une autre. Il en est de même en ce qui concerne le chiffre d'affaires, plus de 43% des entreprises ont un chiffre d'affaires supérieur à 10.000.000F. Face au refus des entreprises de nous communiquer les chiffres réels, nous avons procédé par intervalle. Ainsi, 40% des entreprises ont un résultat net supérieur à 10.000.000F et ce dernier est sans cesse croissant au cours

des cinq dernières années. La rentabilité financière est sensiblement bonne car, 38% des entreprises ont une rentabilité financière supérieure à 10.000.000F elle est en progression relative au cours des cinq dernières années.

Le R^2 est une mesure de la précision de l'ajustement de la droite de régression. Il s'agit du rapport entre la variation de la variable dépendante (mesurée par sa variance) expliquée par le modèle de régression et sa variation totale (mesurée par sa variance).

L'interprétation des résultats issus des différents tests d'hypothèses s'effectue à trois niveaux : au niveau global avec les coefficients de corrélation multiple et le R2 d'abord, ensuite au niveau de chaque variable avec le test t et enfin l'examen des résidus. Envisageons ainsi le test de la première hypothèse qui stipule que : l'orientation parties prenantes de l'entreprise a une influence positive sur son degré de proactivité environnementale (H1).

Tableau 2 : test de l'hypothèse[e] 1

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Modification de F signification
1	,223[a]	,050	,041	,79	,050	5,400	1	103	,022
2	,335[b]	,112	,095	,77	,062	7,139	1	102	,009
3	,382[c]	,146	,121	,75	,034	4,043	1	101	,047
4	,431[d]	,185	,153	,74	,039	4,830	1	100	,030

a. Valeurs prédites : (constantes), écoute du personnel

b. Valeurs prédites : (constantes), écoute du personnel, attentes centres de recherche

c. Valeurs prédites : (constantes), écoute du personnel, attentes centres de recherche, prestataires partenaires

d. Valeurs prédites : (constantes), écoute du personnel, attentes centres de recherche, prestataires partenaires, écoute médias

e. Variable dépendante : opportunité développement entreprise

R = 0,431 ce qui signifie que l'ajustement global est parfait. Les variables d'orientation parties prenantes expliquent parfaitement la proactivité environnementale. Toutefois, R^2 = 0,185 ce qui signifie que le modèle de régression est parfait les variables indépendantes (orientation parties prenantes) rendent bien compte de la variable dépendante (proactivité environnementale). Par contre, R^2 ajusté correspond à 0,153 ce qui traduit le fait que les variables indépendantes expliquent parfaitement les variations de la variable dépendante. La valeur du test F est de 4,830 et est significatif au seuil de 5%.
La prise en compte des attentes des parties prenantes loin d'être une gêne constitue un atout pour la performance de l'entreprise. À cet effet, l'écoute des différentes parties prenantes met en confiance chaque partie et pour l'intérêt de l'ensemble
La statistique t permet de tester l'hypothèse (nulle) selon laquelle il existe bien une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante. La valeur que doit atteindre le test de Student pour que l'on puisse rejeter l'hypothèse nulle dépend du nombre d'observations et du niveau de confiance recherché (de 90% à 99% en général). En pratique, la valeur critique oscille le plus souvent autour de 2.
Le test t donne respectivement les valeurs suivantes : constante (t= 6,230 ; p=0,000) ; écoute du personnel (t= 2,430 ; p=0,017) ; attentes centres de recherche (t= -3,131 ; p=0,001) ; prestataires partenaires (t=2,231 ; p=0,028) écoute des

médias (t=2,198 ; p=0,030). Ces résultats montrent que les principales variables de l'orientation parties prenantes contribuent significativement à l'explication de la proactivité environnement. Tous les résultats sont significatifs car se trouvent au voisinage de 2.
Nous pouvons ainsi dire que la première hypothèse est validée.

H2 : la proactivité environnementale constitue une variable médiatrice de la relation entre l'orientation parties prenantes et la performance financière de l'entreprise.

Tableau 3: test de l'hypothèse H2[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Modification de F signification
1	,192[a]	,037	,028	,82	,037	3,951	1	103	,050

a. Valeurs prédites : (constantes), relations solides banquiers

b. Variable dépendante : rentabilité financière

Le coefficient de corrélation multiple R = 0,192 tandis que R^2 correspond à 0,037 ce qui est très proche de zéro. F =3,951 le test n'est ni plus ni moins significatif au seuil de 5%. L'hypothèse est partiellement validée. Le test t correspond à 1,988 ce qui est très proche de 2 qui est la valeur critique du test de Ficher Snedecor.
Ce résultat montre que la proactivité environnement ne constitue pas toujours une variable médiatrice de la relation entre l'orientation parties prenantes et la performance financière de l'entreprise. L'intérêt accordé aux préoccupations environnementales laisse sans aucun doute présager un avenir meilleur non seulement pour la performance des entreprises mais aussi et surtout pour l'orientation des parties prenantes retenue par l'entreprise.

H3 : le management différencié des parties prenantes adopté par l'entreprise a une influence positive sur sa performance financière.

Tableau 4: test de l'hypothèse H3

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Modification de F signification
1	,071 [a]	,005	-,005	,80	,005	,518	1	103	,474
2	,093 [b]	,009	-,011	,81	,004	,384	1	102	,537

a. Valeurs prédites : (constantes), instances internationales, partenaire

b. Valeurs prédites : (constantes), instances internationales, partenaire, attentes centres de recherche

c. Variable dépendante : chiffre d'affaires

R multiple est de 0,093 ; R^2 = 0,009 ce qui est sensiblement proche de zéro. L'ajustement global est non satisfaisant. F est égal à 0,537 ce qui n'est pas significatif au seuil de 5%.
La valeur du test t est respectivement de : constante (t= 6,532 ; p= 0,000) ; les instances internationales sont de véritables partenaires (t= 0,805 ; p= 0,423) ; l'attente des centres de recherche (t= -0,620 ; p= 0,537).

Ces résultats montrent que le management différencié des parties prenantes n'a aucun impact sur la performance de celle-ci. Les entreprises camerounaises ne se préoccupent pas essentiellement des parties prenantes, elles militent pour des intérêts à court terme en fonction des objectifs du moment. Il n'y a pas un management spécifique des parties prenantes adopté par les entreprises.

Discussion des résultats et conclusion

Le test de la première hypothèse révèle que les principales variables de l'orientation parties prenantes contribuent significativement à l'explication de la proactivité environnement. ce résultat est conforme aux travaux de Buysse et Verbeke (2003) montrent que les entreprises qui adoptent une stratégie de proactivité environnementale sont celles qui attachent le plus d'importance aux parties prenantes primaires internes ainsi qu'aux parties prenantes secondaires. La deuxième hypothèse montre que la proactivité environnementale ne constitue pas toujours une variable médiatrice de la relation entre l'orientation parties prenantes et la performance financière de l'entreprise. La troisième hypothèse enfin sous-tend que le management différencié des parties prenantes n'a aucun impact sur la performance de celle-ci. Cependant, Brulhart et Gherra (2013), soutiennent qu'un management différencié des parties prenantes (fondé sur la mise en œuvre de relations étroites avec l'ensemble des paries prenantes) dégrade la rentabilité par le biais d'un le biais d'un effet direct négatif sur la performance commerciale.
L'objectif de cette recherche est de montrer que la prise en compte des intérêts des parties prenantes influence positivement la performance de l'entreprise. Les principaux résultats montrent d'abord que les entreprises camerounaises n'accordent pas une priorité aux différentes parties prenantes. Généralement la principale partie prenante est constituée des employés. L'actionnariat n'étant pas développé au Cameroun et le fait que les banques ne soient pas considérées comme des véritables partenaires de l'entreprise au même titre que les autres parties prenantes tant internes qu'externes.
Toutefois, l'étude des parties prenantes est d'une importance capitale de nos jours notamment avec la nouvelle forme de concurrence qui veut que l'on s'associe parfois avec son concurrent suscitent à l'entreprise d'être à l'écoute de toutes ses parties prenantes.

Bibliographie

ANSOFF H. I. (1968), Stratégie du développement de l'entreprise, Editions Hommes et Techniques, Paris.
BERLE A. et G. MEANS, The Modern Corporation and Private Property, 1932.
BERMAN SHAWN L., A.C. WICKS, S. KOTHA et T.M. JONES (1999), «Does Stakeholders Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°5, p. 488-506.
BRULHART F. et S. GHERRA (2013), « Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : le cas du secteur des produits de grande consommation en France », Finance Contrôle Stratégie, vol. 16, n°2, p.
BUYSSE K. et A. VERBEKE (2003), « Proactive Environmental Strategies : A Stakeholder Management Perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 453-470.

CAPRON M. et F. QUAIREL (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n°1, p. 5-17.
CARROLL A. B. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-505.
Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (CJD) (2004), Le guide de la performance globale, Les Editions d'Organisations.
CROZIER M. et E. FRIEDBERG (1977), L'acteur et le système, Editions du Seuil.
DEJEAN F. (2006), « L'émergence de l'investissement socialement responsable en France : le rôle des sociétés de gestion », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n°1, p. 18-29.
DOHOU A. et N. BERLAND (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », Actes du *Congrès de l'AFC* Poitiers.
DONALDSON T., PRESTON L. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, 20(1), p. 65-91.
DONTENWILL E. et E. REYNAUD (2006), « Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiative d'une politique de développement durable : étude du cas d'une entreprise de transport urbain », *Gestion 2000*, vol.23, n°1, p. 33-59.
DUPUIS J-C. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? »…
ELABIDI H. et B. HAMDI (2011), « Des banques préoccupées par le développement durable? Le cas de la société Fortis », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 36, n°1, p. 66-73.
ELINE N. (2004), « Apprentissage organisationnel et développement durable : la norme AB en PME », *Revue Française de Gestion*, n° 152 p. 152-172.
FREEMAN, R. E. (1999), « Divergent Stakeholder Theory » *Academy of Management Review* 24(2): 233¬236.
FREEMAN, R. E., A. C. Wicks, et al. (2004), « Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited ». *Organization Science* 15(3), May-June p. 364 -369.
FREEMAN, R.E., (1984), Strategic management: A Stakeholder Approach; Boston, Pitman.
GOND J-P. et S. MERCIER (2006), « La théorie des parties prenantes », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, p. 917-925.
GRANDVAL S et R. SAPARNOT (2004), « Le développement durable : Véritable source d'avantages concurrentiel ou simple démultiplicateur des ressources ? Le cas Lafarge », *Revue des Sciences de Gestion*, N° 207, Mai - juin, pp 107-118.
HAMEL G., Y. DOZ, PRAHALAD C. K. (1989), « Collaborate with your competitors and win », Harvard Business Review, vol. 67, n°1, p. 133-139.
HILL C. et T. JONES (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Study*, vol. 29, n°2, p. 131-154.
IGALENS J. (2004), « Comment évaluer les rapports de développement durable ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 30 n°152, septembre-octobre p. 151-166.
JONES T. M. (1995), « Instrumental Stakeholder Theory : A synthesis of Ethics and Economics», *Academy of Management Review*, vol. 20, n°2, p. 404-437.
LAURIOL J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, vol. 30 n°152, septembre-octobre p. 137-150.
LOUKIL F. (2009), « Normalisation et développement durable », *Revue Innovations*, N°29 janvier, p. 35-57.

MARTINET A-C. et E. REYNAUD (2004), «Entreprise durable, finance et stratégie», *Revue Française de Gestion*, vol. 30 n°152 p. 121-136.
MATHIEU A. (2006), « Le développement durable : une nouvelle façon d'organiser l'entreprise », *Gestion 2000*, vol.23, n°1, p. 63-85.
MERCIER S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
NARO G. et F. NOGUERA (2008), « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, n°1, p. 24-38.
ORLITZKY M., SCHMIDT F.L. et S.L. RYNES (2003), «Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis», *Organization Studies*, vol. 24, n° 3, p. 403-441.
PERSAIS E. (2004), « Les rapports sociaux enjeux et limites », *Revue Française de Gestion*, vol. 30 n°152, septembre-octobre p. 167-197.
PESQUEUX Y., (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in Décider avec les parties prenantes, Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y., La Découverte, pp. 10-19.
POISSON-de HARO S. (2011), « Comment intégrer le développement durable à la stratégie ? », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 36, n°1, p. 56-65.
REYNAUD E. (2004), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », *Revue Française de Gestion*, p. 117-119.
REYNAUD E. et al. (2011), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, 2ème édition, Dunod.
VAN DER YEUGHT C. (2012), « Construire des compétences centrales « tourisme durable » dans les destinations », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, n°222, p. 13-34.

Annexe : méthode des scores

	pas du tout d'accord	pas d'accord	un peu d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Proactivité environnementale					
Large concertation	**255.2**	251.2	45.6	0	20
Développement durable	118	**365.6**	297.6	0	0
Entreprise citoyenne	114.4	220.8	**468**	30.4	58
Développement local	118	149.8	**594**	30.4	20
Préservation milieu naturel	54.3	217.2	**328**	16	20
Développement entreprise	60.8	114.4	**811.2**	30.4	20
Prescription	114.4	**540.8**	22.8	16	20
Volonté de la direction	53.2	**335.2**	205.2	320	152
Orientation partie prenante : employés					
Ecoute	38	114.4	243.2	457.6	**648**
Attentes	26.8	91.2	331.2	350.4	**648**
Partenaires	72.4	114.4	240	**457.6**	380
Relation à LT	102.8	99.2	**388.8**	304	210
Orientation partie prenante : actionnaires					
Ecoute	27.6	7.6	17.1	19	**572**
Attentes	21.9	14.3	21.9	**441.6**	14.3
Partenaires	29.5	24.8	**320.4**	9.5	9.5
Relation à LT	10.5	13.3	26.7	23.8	**514**
Orientation partie prenante : banque					
Ecoute	140.8	**251.2**	114	212.8	210
Attentes	**297.2**	23.2	16	168	228
Partenaires	**262.8**	3.8	6.7	228	190
Relation à LT	137.2	4.8	320.4	243.2	**380**
Orientation partie prenante : assurance					
Ecoute	122	80	194.4	**396.8**	362
Attentes	125.6	68.8	194.4	350.4	**438**
Partenaires	179.2	99.2	114	243.2	**362**
Relation à LT	186.8	15.2	57.6	336	**514**
Orientation partie prenante : clients					
Ecoute	194.4	0	12	366.4	**552**
Attentes	198	8	42	336	**496**
Partenaires	110.4	15.2	12	579.2	**666**
Relation à LT	164	121.6	228	182.4	**266**
Orientation partie prenante : fournisseurs					
Ecoute	194.4	99.2	114	**488**	380
Attentes	49.6	129.6	182.4	396.8	**628**
Partenaires	19.2	114.4	228	532.8	**572**
Relation à LT	60.8	121.6	194.4	427.2	**534**

Orientation partie prenante : prestataires					
Ecoute	45.6	114.4	159.6	502.4	**590**
Attentes	156	0	136.8	**472**	400
Partenaires	72.4	68.8	205.2	411.2	**610**
Relation à LT	57.2	8	252	441.6	**590**
Orientation partie prenante : concurrents					
Ecoute	91.6	45.6	57.6	488	**724**
Attentes	72.4	99.2	45.6	502.4	**686**
Partenaires	129.6	99.2	68.4	273.6	**648**
Relation à LT	57.2	136.8	12	441.6	**800**
Orientation partie prenante : médias					
Ecoute	87.6	0	148.8	351	**724**
Attentes	42	136.8	148.8	457.6	**628**
Partenaires	95.2	175.2	103.2	320	**514**
Relation à LT	133.2	0	30.4	411.2	**590**
Orientation partie prenante : ONG					
Ecoute	34.4	99.2	148.8	502.4	**704**
Attentes	68.4	183.2	**388.8**	304	172
Partenaires	53.2	266.4	126	289.6	**496**
Relation à LT	76	99.2	262.8	273.6	**590**
Orientation partie prenante : centre de recherche					
Ecoute	72.4	121.6	57.6	427.2	**704**
Attentes	26.8	129.6	45.6	472	**876**
Partenaires	22.8	183.2	182.4	350.4	**686**
Relation à LT	**300.8**	160	34.8	0	38
Orientation partie prenante : agence publique					
Ecoute	106.8	68.8	80.4	427.2	**628**
Attentes	87.6	38.4	12	472	**858**
Partenaires	22.8	152	228	396.8	**628**
Relation à LT	68.4	76	194.4	289.6	**780**
Orientation partie prenante : gouvernement					
Ecoute	42	121.6	80.4	411.2	**838**
Attentes	53.2	121.6	159.6	411.2	**648**
Partenaires	19.2	129.6	126	457.6	**800**
Relation à LT	22.8	8	126	532.8	**990**
Orientation partie prenante : instances internationales					
Ecoute	38	99.2	148.8	532.8	**648**
Attentes	53.2	68.8	136.8	457.6	**762**
Partenaires	30.4	68.8	91.2	488	**914**
Relation à LT	53.2	183.2	114	552	**534**

RSE ET PERFORMANCE FINANCIERE : QUELLE PERCEPTION DES GESTIONNAIRES DE FONDS EN SUISSE ?

Hélène PASQUINI-DESCOMPS
Doctorante
HEG et HEC Genève

Jean-Michel SAHUT
Professeur
IPAG Business School, Paris
jmsahut@gmail.com

Frédéric TEULON
Directeur de la Recherche
IPAG Business School, Paris
f.teulon@ipag.fr

Introduction

Maîtriser les risques environnementaux, mettre en place des processus d'éco conception, développer des produits dits « verts », améliorer la qualité de vie au travail et lutter contre toutes formes de discrimination, communiquer des indicateurs « extra-financiers » sont devenus des actes déterminant de l'engagement et de l'intériorisation institutionnelle de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Mais, le fait de « s'engager à être responsable ou développer une politique RSE », est-ce une contrainte ou un levier de performance pour les entreprises?
Les études scientifiques empiriques semblent indiquer un lien positif entre les efforts en responsabilité sociale des entreprises, en anglais «corporate social responsability» et leur performance financière. Cependant, elles font parfois preuve de faiblesses méthodologiques ou d'un contexte limité. Il devient ainsi nécessaire de confirmer les résultats de ces études, qui dépendent largement de l'environnement économique, et d'explorer le sens de la causalité entre performance et responsabilité sociale, lequel est généralement ignoré (Scholtens, 2008). En effet, est-ce bien l'engagement social de l'entreprise qui crée de la valeur, ou bien les entreprises qui génèrent le plus de bénéfices sont-elles celles qui ont les moyens de cet engagement ?
Un autre point crucial afin d'appréhender l'impact de cette relation sur la gestion des firmes est de mieux comprendre la perception de ces liens par les investisseurs. En effet, si on postule que la RSE crée de la valeur, mais que cette relation n'est pas perçue correctement par les investisseurs, alors elle ne sera pas reflétée directement dans le prix des actions des entreprises. A l'inverse, cela pourrait offrir des opportunités pour l'investisseur conscient de ce lien. Il est donc important d'analyser l'avis des praticiens, gestionnaires et investisseurs professionnels pour mieux comprendre leur vision de l'impact de la RSE sur la valeur des actions. Nous avons donc réalisé des entretiens (questionnaires semi-directifs) de huit gestionnaires de fonds à Genève et Zurich afin de mieux comprendre leur perception du lien entre l'engagement durable et social des entreprises et leur performance.

1. Cadres théorique et méthodologique

1.1. La relation entre performance financière et performance non financière

Selon la théorie des parties prenantes, une meilleure satisfaction de toutes les parties prenantes implique une meilleure maîtrise des coûts de l'entreprise et se traduit par une performance financière supérieure (Waddock et Graves ; 1997). L'entreprise est ainsi tenue à ne plus s'intéresser uniquement à sa performance financière, mais également à sa performance sociétale (Gössling, 2003). Au contraire, selon Friedman (1970), la responsabilité sociale des entreprises (RSE, ou CSR en anglais) conduit à une expropriation des profits des actionnaires, au bénéfice de la collectivité. De plus, la non-maximisation du profit pour la firme implique une perte d'efficacité pour la société dans son ensemble. Pour éclairer ce débat, de nombreuses études empiriques se sont alors intéressées au lien entre RSE (au travers de la corporate social performance, notée CSP) et performance financière (corporate financial performance, notée CFP).

Plusieurs études dont les synthèses de Wu (2006), Maron (2006), Margolis et al. (2007) montrent que la relation entre CSR et performance financière semble positive. Toutefois, leurs résultats sont contestables et contestés car ils dépendent principalement de la nature des données collectées. En effet, ces études reposent pour la plupart sur au moins un des facteurs limitatifs suivants:

* le marché américain. Les conclusions ne sont donc pas transposables aux firmes européennes compte tenu de leur environnement, en particulier des lois et pratiques de gouvernance différentes (Sahut et Boulerne, 2010),
* des données trop anciennes, avant 2000 et la publication des premiers référentiels (guidelines) du Global Reporting Initiative (GRI), lesquelles visent à inciter les firmes au niveau mondial à communiquer des informations plus standardisées, précises et comparables en matière de développement durable. Même après la publication de la guideline G3 en 2006, certains chercheurs comme Boiral (2010) déconstruisent l'hypothèse de mesurabilité, de comparabilité et de transparence des performances de développement durable entre des firmes du même secteur utilisant le même référentiel du GRI (dans son étude, Boiral a analysé 12 rapports de l'année 2007 de développement durable d'entreprises minières ayant obtenu le niveau d'application A ou A+ de ce guideline),
* des données récentes mais avec peu d'indicateurs de CSR et un historique limité (entre 2 et 5 ans au maximum),
* des méthodologies quantitatives fondées sur des données agrégées (note globale de la firme sur la gouvernance par exemple), ou des indicateurs choisis en fonction de leur disponibilité. Par exemple, un des piliers du développement durable, la gouvernance est appréhendée dans la pluparts des articles scientifiques uniquement au travers du nombre d'administrateurs indépendants car cette information est disponible dans les bases de données financières classiques, sans s'intéresser aux liens que peuvent avoir entre eux les administrateurs, à leurs compétences, ou encore à leur rémunération,
* des méthodologies qualitatives d'analyse de discours, utilisant les rapports annuels ou des interviews avec les manageurs sans recouper les informations qui sont purement déclaratives (la triangulation des données est pourtant une condition minimale de ce type d'étude).

De plus, la plupart des travaux sur la CSR portent sur des recherches antérieures à l'année 2000. Or, comme le précisent Cohen et Winn (2007) et Schubert et Lang (2005), même si le rapport Brundtland est considéré comme le point culminant dans la prise de conscience de la CSR aussi bien pour les firmes, les parties prenantes que les analystes financiers, ce n'est qu'au début des années 2000, que le développement durable s'installe comme un enjeu majeur du gouvernement d'entreprise. Les firmes ont dû prendre en compte le changement observé dans les systèmes de valeurs de leurs actionnaires, employés, clients etc., en se prêtant à la mise en œuvre des objectifs sociaux et environnementaux de toutes ses parties prenantes.

Dès lors, les méta-analyses de Margolis, Elfenbein et Walsh (2007), mais surtout celle de van Beurden et Gössling (2008) semblent plus pertinentes dans la mesure où elles sont essentiellement axées sur des travaux réalisés entre 1990 et 2007 et prennent ainsi en considération ces changements de valeurs sociétales. Ils démontrent que la majorité des études ont mis en évidence une relation positive entre la CSP et la CFP. Si dans ces différentes études, les résultats sont souvent mitigés, c'est essentiellement en raison des mesures de performance choisies et de problèmes méthodologiques, notamment parce que les performances sociétales et financières sont endogènes. La performance sociétale des firmes est appréhendée généralement au travers d'indices de pollution, de réputation, d'agence de notation sociétale telle que KLD, de l'analyse du contenu de leur rapport annuel (analyse de discours), de leurs activités philanthropiques, ou encore de leur inclusion dans un indice boursier dit «socialement responsable» comme le DSI 400 pour les Etats-Unis (Decock-Good, 1991). Certains chercheurs tel que Belu (2009) propose même de nouveaux indices, à partir de la méthode DEA, traduisant une mesure de l'engagement des firmes dans les pratiques de développement durable (ou durabilité). La performance financière comprend des mesures issues de la comptabilité (par exemple: retour sur investissement, ou encore rentabilité des actifs) et d'autres de nature boursière (prix ou rendement des actions). La relation est beaucoup plus significative pour la performance sociétale avec les indices de réputation, et pour la performance financière avec des mesures comptables. Outre l'intensité de la relation plus importante, les mesures issues de la comptabilité présentent l'avantage de fournir une mesure plus pertinente de la performance économique de l'entreprise. Le seul inconvénient provient du fait qu'elles sont plus sujettes à des manipulations managériales (McGuire et al, 1988). Ces mesures, qui sont à la base des différences observées dans les résultats, nous amènent à nous interroger sur la notion de performance à long terme des firmes, que la performance financière seule ne peut pas capter.

Outre ces mesures, l'industrie à laquelle une firme appartient doit être prise en considération dans l'intensité de la relation positive entre durabilité et performance. En effet, les firmes doivent faire face à des préoccupations sociales, environnementales et financières bien distinctes selon leur secteur d'activité. Un établissement bancaire n'aura pas les mêmes préoccupations en termes de développement durable qu'une société pétrochimique. Or, la plupart des études réalisées couvrent plusieurs industries et tendent à masquer les effets d'une industrie spécifique. Comme le propose Chand (2006), ces études sur le lien entre CSP et CFP devraient se focaliser sur une industrie unique.

Cette relation positive entre durabilité et performance est également de plus en plus partagée par les professionnels, comme le montre l'étude de McKinsey-BCCC (2008) dans laquelle deux-tiers des managers et trois-quarts des professionnels de l'investissement interrogés aux USA pensent que la RSE crée de la valeur pour les actionnaires, dans un contexte économique stable.

Par ailleurs, les revues professionnelles et journaux font apparaître trois constats :
1. Les entreprises (leurs présidents) croient que leurs compagnies seraient plus fortement évaluées si les investisseurs comprenaient mieux la performance non financière de leur firme (NFP) ;
2. Les investisseurs croient qu'ils pourraient mieux évaluer la performance future des firmes si ces dernières étaient disposées à partager plus d'information sur les indicateurs clés de gestion, en particulier non financiers (par exemple leadership, stratégie, développement personnel, service à la clientèle, innovation produit, gestion des risques, réputation) ;
3. Il y a une corrélation forte entre les indicateurs clés de gestion et le management des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Les études académiques et ces observations montrent qu'au-delà de la mesure des effets du management des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sur la performance des entreprises, un second problème, celui de leur perception par les investisseurs vient se greffer. Il repose sur les asymétries d'information entre les investisseurs et les sociétés. Certaines causes de ces asymétries d'information ont été identifiées dans la littérature (Wu, 2006) au niveau :

* Des entreprises :
Manque d'expertise dans les enjeux de la performance non financière de leur firme (NFP) et réticence à discuter d'éléments pourtant non étroitement liés à leur stratégie opérationnelle immédiate,
Doute sur la robustesse de la NFP et des méthodologies internes pour la fournir,
Manque de confiance dans la capacité à gérer la NFP pour fournir des données prévisionnelles ;
Scepticisme des investisseurs dans la NFP ;
Inquiétude au sujet de l'impact sur la crédibilité personnelle qui résulte de la promotion de messages financiers non orientés sur le cœur de métier.

* Des investisseurs:
Lien causal entre la NFP et la performance financière non évident (Sahut et Lantz, 2005);
Manque d'études inter-sociétés ou sectorielles robustes sur la comparaison de NFP ;
Expertise limitée sur l'évaluation de la NFP qui influence directement les compétences en stratégie et leadership ;
Protection de la propriété des outils analytiques de mesure de la NFP créant un manque de transparence dans les méthodologies d'évaluation de la NFP ;
Importance relative des enjeux de la NFP qui oscillent entre la gestion des risques et les normes imposées par le législateur et les régulateurs.

C'est la raison pour laquelle, nous nous sommes intéressés à la perception de la performance non financière de la firme (NFP), au travers de la CSR par les investisseurs.

La littérature financière identifie deux éléments fondamentaux dans les décisions d'investissements (Albouy, 2005) :
* la rationalité des investisseurs. En effet, toute prise de décision d'investissement passe par un processus fondé sur l'intuition et/ou le raisonnement. Les investisseurs convaincus des bienfaits du développement durable (DD) ont peut-être plus recours à leur intuition (sur le DD) que les autres investisseurs qui utilisent davantage les raisonnements financiers traditionnels,
* l'horizon de gestion et la performance des entreprises. L'actionnaire qui se place dans une perspective de court terme aura vraisemblablement un comportement différent à celui qu'il aurait s'il investissait à long terme. Un investisseur ayant un horizon à long terme analysera les grandes tendances de l'entreprise (analyse fondamentale de sa performance actuelle et future) et de son secteur car il sait qu'à long terme une firme bien gérée doit créer de la valeur. Tandis qu'un investisseur à court terme sera plus tenté « de faire des coups », et s'intéresser à tous les éléments qui peuvent faire varier les cours rapidement dont les rumeurs.
La diversité des horizons temporels implique donc autant de stratégies d'investissement qui se répercutent différemment sur les dimensions de la CSP (Johnson et Greening, 1999). Les investisseurs éthiques sont-ils à la recherche de gains financiers accrus par des critères de sélections spécifiques ou désirent-ils effectuer des placements à long terme dans le but d'agir sur le comportement des entreprises ? Dans ce dernier cas, ils sont susceptibles d'accorder une importance plus grande aux informations sur le DD et donc d'influencer leur diffusion.

On peut donc se demander si les investisseurs et gestionnaires de fonds ISR ont la même rationalité que les autres investisseurs, ou s'agit-il seulement d'une autre vision de l'horizon de gestion et de la performance des firmes (Sahut et al, 2012).

Cette question de la rationalité a surtout été abordée au travers des croyances des investisseurs éthiques. Lewis et Mackenzie (1999) postulent que les décisions des acteurs ne sont pas uniquement motivées par la satisfaction des intérêts privés mais également par des considérations d'ordre moral. Ils considèrent que l'investissement éthique illustre concrètement ce postulat. La question qui se pose est donc de savoir en quoi ces investisseurs se différencient des investisseurs traditionnels ? Face au choix d'un investissement financier, leurs croyances impliquent-elles qu'ils n'effectueront pas clairement des choix « rationnels » au sens de Simon (1955) ? En d'autres termes sont-ils prêts à sacrifier leurs gains financiers pour détenir des actifs éthiques ?

Les résultats de plusieurs études montrent que lorsque la performance financière des fonds éthiques est inférieure à celle des fonds classiques, et que les investisseurs « responsables » décident alors, en majorité, de conserver leurs parts dans ces mêmes fonds (Lewis et Mackenzie, 2000a). Ils élaborent des options de choix incompatibles avec celles d'un investisseur traditionnel car ne permettant pas d'atteindre les paliers de satisfaction résultant d'une rationalité «procédurale».
L'apport des recherches dans ce domaine réside principalement dans le fait qu'elles remettent en cause le postulat de l'agent économique rationnel.
Par ailleurs, les travaux de Webley et al. (2001) apportent des éléments cruciaux afin de mieux comprendre les caractéristiques psychologiques des investisseurs éthiques, leurs motivations et leurs comportements.

Le résultat principal de cette étude est que l'investissement éthique relève non pas de la recherche de gains financiers mais d'une idéologie et d'une identité particulière. Cette conclusion est convergente avec celle de Lewis et Mackenzie (2000b). De cette étude sont issus d'autres résultats surprenants. Ainsi, les investisseurs éthiques continuent à investir dans un fonds éthique lorsque ses performances financières sont décevantes.
Ainsi, une réponse claire est apportée à la question de la recherche des gains financiers : elle ne ferait pas partie de leurs préoccupations. Mais on peut se demander si cette conclusion n'est pas contingente à la méthodologie employée.

Ces recherches sont très importantes car elles constituent une synthèse des études précédentes. En effet, même si leur méthodologie diffère, leur objet de recherche est défini à partir des conclusions tirées des travaux précédents et notamment de l'identification d'un paradoxe dans le comportement des investisseurs éthiques. Les résultats clarifient les éléments de réponse apportés jusqu'à présent en donnant des précisions sur les caractéristiques psychologiques des investisseurs éthiques.

Les travaux de Bénabou et Tirole (2006) offrent également un éclairage intéressant sur la demande pour les fonds ISR. En effet, ils indiquent que cette demande peut émaner de plusieurs sources, et tout d'abord de l'altruisme pur. "D'une certaine manière, nous aspirons tous à faire le bien et à nous rendre utiles, souligne Jean Tirole". Ils montrent aussi que les incitations financières ne peuvent pas être négligées, les investisseurs dans les fonds ISR attendant une performance financière décente. Ces travaux montrent également qu'investir dans l'ISR constitue un moyen de gagner du prestige social.
Ils indiquent donc que les fonds ISR pourraient attiser la demande pour leurs produits financiers en s'appuyant sur le désir d'image de soi des investisseurs via par exemple des campagnes de communication adaptées ou une conception de fonds appropriée.

En s'intéressant aux processus cognitifs, ce courant émergeant de la littérature financière commence à proposer une véritable analyse de la rationalité des investisseurs éthiques. Cette analyse permet d'appréhender ces derniers non pas comme des agents irrationnels mais comme des agents possédant une rationalité spécifique. Toutefois, les fondements théoriques sont absents de la plupart de ces articles. Cette absence, caractéristique d'un champ de recherche émergent, rend délicate l'analyse des résultats et leur généralisation.
C'est pourquoi nous avons choisi une approche plus qualitative afin de comprendre le comportement et les choix des gestionnaires de fonds face aux critères ESG.

1.2. Méthodologie

Afin de comprendre le comportement et les choix des gestionnaires de fonds face aux critères ESG, nous avons développé une approche plus qualitative. Notre étude est basée sur des entretiens (questionnaires semi-directifs) de huit gestionnaires de fonds (asset managers) à Genève et Zurich. Les entretiens semi-directifs nécessitent la constitution d'un guide thématique formalisé et la planification de stratégies d'écoute et d'intervention. Le guide d'entretien structure l'interrogation mais ne dirige pas le discours. Dans notre cas, il est composé des thèmes suivants :
L'engagement des entreprises suisses envers le développement durable,
La manière dont les gestionnaires de fonds utilisent des critères liés au développement durable dans leur processus d'investissement,

Le lien, positif ou négatif, qu'ils perçoivent entre la performance d'une entreprise et ses effort en terme de développement durable, et ce pour chacune des quatre catégories : écologie, gouvernance d'entreprise, éthique ou sociétal, sociale,
Les données et fournisseurs qu'ils utilisent pour juger les entreprises selon des critères ESG et la pertinence de ces informations,
Les motivations ou incitations à introduire des critères non financiers dans la gestion des investissements.

L'analyse de leur discours nous a permis d'appréhender comment ils perçoivent les politique de développement durable des firmes, et intègrent des critères ESG dans leurs choix de portefeuille en fonction des demandes de leurs clients. On a ainsi pu repérer certains de leurs principes de gestion de portefeuille et valeurs sous-jacentes dont nous traçons les contours dans la section suivante.

2. Analyse des résultats et discussion

2.1 La gestion de fonds ISR en Europe et en Suisse

L'Investissement Socialement Responsable (ISR) connaît une popularité croissante depuis la dernière décennie. On peut définir l'ISR comme l'introduction de critères liés au développement durable dans les décisions d'investissement, par opposition à l'investissement classique qui se concentre uniquement sur des paramètres financiers. Les critères du développement durable sont habituellement regroupé en trois thèmes : Environnement, Social/Sociétal et Gouvernance d'entreprise (ESG). L'environnement semble être le thème prépondérant, suivi par la gouvernance d'entreprise, le social, et enfin plus récemment l'aspect sociétal ou communautaire.178
Selon les rapports biannuels US SIF (Sustainable Investment Forum) et EURO-SIF, la masse sous gestion ISR aux Etats-Unis et en Europe serait en forte augmentation. Elle serait ainsi passée de 2,1 milliards de dollars en 1999 à $3,7 milliards en 2012 pour les Etats Unis, et de €1,7 milliards en 2005 à €11,7 milliards en 2011(chiffre comprenant les exclusions basée sur des normes depuis 2009).
Cette augmentation de l'ISR provient surtout des investisseurs institutionnels (94%), les fonds publics étant soumis à la pression morale des communautés et des législateurs en matière de développement durable. La popularité de l'investissement responsable est devenue encore plus importante suite à la crise financière de 2007 qui a brisé la confiance des investisseurs dans les marchés financiers et les modes d'investissement traditionnels, et entrainé de nouvelles politiques et règles de la part des gouvernements et organes de régulation des marché. L'ISR, en plus d'apporter aux investisseurs une certaine satisfaction morale s'est avéré être un investissement plus stable en période de crise boursière, suscitant un intérêt accrus pour ce type d'approche de portefeuille.
Regardons plus en détail les stratégies qui se rattachent à l'investissement socialement responsable. La forme la plus ancienne de l'ISR est l'exclusion de certains secteurs ou activités jugées non conformes à la morale ou aux dogmes d'une religion, comme les armes, l'alcool, le tabac, etc. Ce type de stratégie existe depuis le 18ème siècle, mais il est maintenant complété par les exclusions fondées sur des normes internationales récentes. Dans son ensemble, l'exclusion reste la forme la plus appliquée de stratégie ISR et représente toujours plus de la moitié des

[178] CSRHub user average Priorities : Community 2.6, Employees 2.8, Environment 3.7, Governance 2.9 http://www.csrhub.com/csrhub/

investissements l'ISR en Europe, avec environ 33% pour l'exclusion par activité et 20% pour l'exclusion normative.179
Les autres stratégies de la forme moderne de l'ISR ne fonctionnent pas par exclusion des moutons noirs, mais au contraire par la sélection active d'entreprises répondant positivement aux critères du développement durable (voir le tableau n°1). Environ 28% de l'ISR en Europe consiste ainsi à intégrer des critères ESG en plus des critères financier dans la sélection active d'entreprises. Quant à l'approche « best- in-class », elle favorise les entreprises les mieux notées selon les critères ESG parmi les autres entreprises du même secteur, mais ne représente que 2% des stratégies. Finalement, dans les stratégies les plus engagées envers le développement durable on notera la création de fonds thématiques, ou l'utilisation des droits des actionnaires pour orienter la stratégie d'une d'entreprise vers l'ESG, stratégie de plus en populaire qui représente 17% de l'ISR.
Si on se penche sur le cas de la Suisse en particulier, l'exclusion reste une des stratégies ISR les plus présentes, notamment par l'exclusion des armes à fragmentation, ce qui a été confirmé dans nos entretiens. La stratégie « best-in-class » est également très présente et les fonds thématiques viennent en troisième.

Tableau n°1 : Typologie des fonds ISR

Type	Strategies	Definition
Negative Screening	Exclusion	Exclusion of certain sectors such as weapons etc.
	Norm-based screening	Exclusion based on compliance with international standard and norms
Positive screening	ESG Integration	Integration of ESG criteria to classic Financial analysis
	Best-in-Class	Selection or Weighting of stocks according to ESG criteria
Active Investment	Themed Funds	Funds with a theme focused on Sustainability, such as Green energy, Health, etc.
	Engagement Voting	Active Ownership through share voting on ESG topics
	Impact Investment	Investing to create an ESG impact such as microfinance, local business funds, etc...

Source: EURO SIF Europe SRI Study 2012

2.2. Analyse des entretiens de gestionnaires de fonds suisses sur la prise en compte des critères ESG

Notre premier thème concerne l'engagement des entreprises suisses envers le développement durable. Dans l'ensemble, les praticiens perçoivent les entreprises suisses comme très engagés, en particulier dans l'environnement, et visant à être les « championnes du développement durable » au cours des dix à quinze prochaines années. Cela n'aurais pas toujours été le cas dans le passé, en raison notamment d'une réglementation plus permissive. Nos gestionnaires ont noté que l'engagement des entreprises est très variable d'une entreprise à l'autre. Dans l'ensemble, les entreprises ayant une exposition directe aux consommateurs comme Nestlé sont

[179] EURO SIF Europe SRI Study 2012 - http://www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study/sri-study-2012

plus actives dans le développement durable et sont capables de gérer leur risque de réputation de manière très active.

Notre deuxième sujet concerne la manière dont les Asset Managers utilisent des critères liés au développement durable dans leur processus d'investissement. Il faut noter que nos gestionnaires ne gèrent pas des fonds thématiques sur le DD afin d'éviter un biais de sélection, mais des fonds en actions classiques, suisses ou internationaux. Fait intéressant, la plupart d'entre eux ont déjà mis en place une liste d'exclusion pour les sociétés produisant des armes controversées, comme les mines antipersonnel, les bombes à fragmentation, ... depuis plusieurs années. Ils admettent que ce genre de filtre est assez facile à mettre en œuvre, en particulier pour la gestion quantitative. Toutefois, s'ils sont prêts à exclure quelques entreprises provenant d'une liste, ils n'excluraient jamais un secteur entier, car ils estiment que cela pourrait nuire à la diversification de leurs portefeuilles. Certains d'entre eux sont notamment au courant des études récentes sur la surperformance des « sin stocks » (tabac, alcool, etc.), ce qui renforce cette réticence à exclure certains secteurs particuliers. Nos gestionnaires de fonds seraient prêts à intégrer activement les critères ESG dans leur analyse financière, mais leur première préoccupation est que cela reste neutre envers la performance de leurs fonds. Avant de généraliser ce type d'approche de gestion, ils voudraient tester historiquement (« backtesting ») l'effet d'une telle inclusion sur des données boursières passées afin de s'assurer que la performance de leurs fonds ne sera pas impactée dans le futur.
Les facteurs écologiques et éthiques, ainsi que la gouvernance seraient les premiers critères à attirer leur attention. L'écologie et de l'éthique aurait un lien positif sur la performance des firmes car ils réduisent le risque de réputation. La gouvernance les intéresse également car les investisseurs institutionnels sont concernés par les droits des actionnaires minoritaires (Sahut et Othmani, 2010). Quelques-uns d'entre eux pensent que la réduction du risque de réputation et une bonne gouvernance dans le domaine de l'ESG pourrait créer de la performance supplémentaire par rapport à leurs pairs. Le lien est très clair dans leur esprit entre les mauvaises nouvelles en matière de DD et une baisse des prix des actions de l'entreprise, mais cela ne dure que pendant un certain temps seulement. Certain perçoivent aussi que l'analyse ESG a un coût pour l'entreprise, et ont tendance à croire que l'engagement dans l'ESG est neutre pour une entreprise sur le long terme, ces coûts venant contrebalancer la réduction du nombre de mauvaises nouvelles. En résumé nos gestionnaires d'actifs semblent considérer que l'ESG réduit la volatilité et diminue le risque de réputation, mais a un impact neutre sur le long terme sur la performance.
En général, nos gestionnaires savent où trouver des données ESG et connaissent les grands fournisseurs de données et indices de référence, notamment Bloomberg Transparence, Thomson Reuters Asset4 et l'indice MSCI ESG. Ils mentionnent également un nombre croissant de fournisseurs de données ESG dans les pays nordiques. Il y a un consensus massif, cependant, sur le fait que les données ESG ne sont pas toujours vérifiées et mises à jour régulièrement, et si elles peuvent être utile comme un premier filtre, la plupart d'entre eux refont ou referait leur propre analyse. Ils estiment que cette analyse supplémentaire est très coûteuse, c'est pourquoi à l'heure actuelle, ils n'incluent les facteurs ESG dans leur analyse qu'au cas par cas, de manière à réduire un risque particulier.

Enfin, les gestionnaires reconnaissent tous que le facteur principal qui les pousserait à s'engager activement dans l'analyse ESG, au-delà d'une exclusion marginale,

serait la demande expresse de leurs clients. En deuxième position, une nouvelle réglementation dans les pays de leurs clients qui favoriserait les investissements dans ce domaine serait un puissant moteur. Enfin, leur propre philanthropie pourrait être également un élément déclencheur, si on peut leur prouver que cela est neutre pour la performance de leur portefeuille. Cette notion très forte de préservation de la valeur pour le client reste prépondérante.

Conclusion

Nous avons montré que le lien positif entre la performance des entreprises et leur engagement RSE n'est prouvé et perçu que dans certain contextes. D'autre part, il semblerait que les gestionnaires d'actifs soient prêts à intégrer des critères ESG seulement s'il est prouvé que cela est neutre pour la performance de leurs portefeuilles. Ils ne vont pas se livrer à ce type d'activité à moins d'une demande spécifique de leurs clients, car ils estiment que l'analyse ESG est très coûteuse pour eux, tout en n'ayant pas un impact significatif sur la performance financière d'une entreprise, mais seulement sur le risque de réputation.
D'autre part, les investisseurs « traditionnels » soulignent la difficulté à évaluer la politique RSE des firmes. Cela est principalement dû au manque d'informations récentes et pertinentes dans ce domaine. Le coût additionnel ainsi lié à la nécessité de faire leur propre recherche crée une certaine barrière que tous ne veulent pas dépasser ou assumer compte tenu de l'absence de gain attendu sur la performance de leurs portefeuilles.

Bibliographie

ALBOUY, M., 2005, « Les histoires qu'on raconte aux actionnaires », Revue Française de Gestion, n° 159, novembre-décembre, pp. 213-231.
AMENC, N., LE SOURD, V., 2008, « Socially responsible investment performance in France », EDHEC Risk and Asset Management Research Centre.
BELLO, Z., 2005, « Socially responsible investing and portfolio diversification », Journal of Financial Research, vol. 28, 1, pp. 41-57.
BELU C., 2009, "Ranking Corporations Based on Sustainable and Socially Responsible Practices. A Data Envelopment Analysis (DEA) Approach," *Sustainable Development*, vol. 17, pp 257-268.
BÉNABOU, R., & J. TIROLE, 2006, Incentives and Prosocial Behavior, American Eco nomic Review, vol. 96, 5, pp. 1652-1678.
BOIRAL, O., 2010, « Peut-on mesurer les performances de développement durable? », CIRANO, 2010s-11.
BRAMMER, S., MILLINGTON, A., 2008, « Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance », Strategic Management Journal, vol 29, 12, pp. 1325-1343.
BUTZ, C., 2003, « Decomposing SRI performance », Pictet Quants report.
CHAND, M., 2006, "The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Industry Type as a Boundary Condition," The Business Review, vol. 5, n°1, pp 240-245.
COHEN, B. AND M. I. WINN, 2007, "Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship," Journal of Business Venturing, vol. 22, n°1, pp 29–49.

CORDEIRO, J. J., SARKIS, J., 1998, « Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts », Business Strategy and the Environment, vol. 6, 2, pp. 104-114.

CORMIER, D., MAGNAN, M., 2007, « The revisited contribution of environmental reporting to investors' valuation of firm's earnings: An international perspective », Ecological Economics, vol. 62, 3-4, pp. 613-626.

CORE, J.E., GUAY, W.R., RUSTICUS, T. O., 2006, « Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors expectations », The Journal of Finance, vol. 61, 2, pp. 655-687.

Cummings, L.S., 2000, « The financial performance of ethical investment trusts: An Australian perspective », vol. 25, 1, pp. 79-92.

D'ANTONIO, L., 2000, « Socially responsible investing and asset allocation », The Journal of Investing, vol. 9, 3, pp. 65-72.

DECOCK-GOOD, C., 2001, "L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale," Finance Contrôle Stratégie, 4, pp. 29-57.

DERWALL, J., GUENSTER N., BAUER, R., KOEDIJK, K., 2005, « The eco-efficiency premium puzzle », Financial Analyst Journal, vol. 61, 2.

DERWALL, J., KOEDIJK, K., 2009, « Socially responsible fixed-income funds », Journal of Business Finance & Accounting, vol. 36, 1 & 2, pp. 210-229.

ECCLES R. G., IOANNOU I., SERAFEIM G., 2012, « The Impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance », NBER Working paper No. 17950.

FRIEDMAN, M., 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.

Gompers, P., Ishii, J., Metrick, A., 2003, « Corporate governance and equity prices », Quarterly Journal of Economics, vol. 118, 1, pp. 107-156.

GÖSSLING T., 2003, "The Price of Morality. An Analysis of Personality, Moral Behavior, and Social Rules in Economic Terms," Journal of Business Ethics, vol. 45, 1–2, PP 121–131.

HAMILTON, S.J, STATMAN, M., 1993, doing well while doing good? the investment performance of socially responsible mutual funds », Financial Analysts Journal, vol. 49, 6, pp. 62–66.

HILLMAN, T., KEIM, G.D., 2001, « Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line ? », Strategic Management Journal, vol. 22, 2, pp. 125-139.

KEMPF, A., OSTHOFF, P., 2007, « The effect of socially responsible investing on portfolio performance », European Financial Management, vol 13, 5, pp. 908-922.

KING, A.A., LENOX, M.J., 2001, « Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance », Journal of Industrial Ecology, vol 5, 1.

KONAR, S., COHEN, M.A., 2001, « Does the market value environmental performance ? », Review of Economics & Statistics, vol. 83, 2, pp. 281-289.

LEWIS, A., MACKENZIE, C., 1999, "Morals and markets: the case of ethical investing", Business Ethics Quarterly, vol. 9, 3, pp. 439-452.

LEWIS, A., MACKENZIE, C., 2000a, "Moral, money, ethical investing and economics psychology", Human Relation, vol. 53, 2, pp. 179-182.

LEWIS, A., MACKENZIE, C., 2000b, "Support for investor activism among UK ethical investors", Journal of Business Ethics, vol. 24, 3, pp. 215-222.

LUTHER, R., MATATKO, J., CORNER, D., 1992, « The investment performance of UK ethical unit trusts », Accounting, Auditing and Accountability Journal Review, vol 5, pp. 57–70.

MALLIN, C.A., SAADOUNI, B., BRISTON, R.J., 1995, « The financial performance of ethical investment funds », Journal of Business Finance and Accounting, vol 22, issue 4, pp. 483–496.

MARGOLIS, J., ELFENBEIN, H., WALSH, J., 2007, « Does it pay to be good ? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance », Academy of Management Conference, Philadelphia.

MARON, I.Y., 2006, "Toward a Unified Theory of the CSP– CFP Link," Journal of Business Ethics vol. 67, n°2, pp 191–200.

MCGUIRE, J.B., SUNDGREN, A., SCHNEEWEISS, T., 1988, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°4.

MCKINSEY-BCCC, 2008, "Measuring the business value of social impact", survey, September.

SAADAOUI, K., 2012, « The financial performance and investment style of French ethical funds », 29th International Conference of the French Finance Association (AFFI), Strasbourg, May 14-16.

SAHUT, JM., BOULERNE, S., MILI, M., TEULON F., 2012, "What relation exists between CSR and longevity of firms ?", International Journal of Business, vol. 17, 2, 2012.

SAHUT, JM., BOULERNE, S., 2010, "Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance", Management et Avenir, n°33, pp 374-387.

SAHUT, JM., OTHMANI GHARBI H., 2010, "Institutional Investors' Typology and Firm Performance: The Case of French Firms", International Journal of Business, vol. 15, 1.

SAHUT, JM., LANTZ, J.S., 2005, "R&D Investment and the Financial Performance of Technological Firms", International Journal of Business, vol. 10, 4.

SCHOLTENS, B., 2005, « What drives socially responsible investment ? The case of Netherlands », Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com)

SCHRODER, M., 2004, « The performance of socially responsible investments: investment funds and indices », Financial Markets and Portfolio Management, vol 18, 2, pp. 122–142.

SCHUBERT, A., LANG, I., 2005, "The Literature Aftermath of the Brundtland Report 'Our Common Future," A Scientometric Study Based on Citations in Science and Social Science Journals', Environment Development and Sustainability, vol. 7, 1, pp 1–8.

SIMON, H., 1955, "A Behavioral Model of Rational Choice", Quarterly Journal of Economics, 69, pp. 99-188.

STATMAN, M., 2000, « Socially responsible mutual funds », Financial Analysts Journal, vol 56, 3, pp. 30–39.

VAN BEURDEN, P., GÖSSLING, T., 2008, « The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance », Journal of Business Ethics, vol 82, 2, pp. 407-424.

VON ARX, U., ZIEGLER, A., 2008, « The effect of CSR on stock Performance: New evidence for the USA and Europe », CER-ETH – Center of Economic Research at ETH Zürich, Working Paper No 08/85.

WADDOCK, S.A., Graves, S.B., 1997, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link," Strategic Management Journal, vol. 18, 4, pp 303-319.

WEBLEY, P.A., LEWIS, A., MACKENZIE, C., 2001, "Commitment among ethical investors: an experimental Approach", Journal of Economic Psychology, vol. 22, 1, pp.27-42.

WILCOX, W., BERRY, K., O'BRYAN, D., QUIRIN, J.J., 2010, « The relevance of discretionary disclosures: Predictive value versus feedback value », Journal of Business & Economics Research, vol. 8, 3.

WU, M.-L., 2006, « Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis », Journal of American Academy of Business, vol. 8, 1, pp. 163-171.

ZIEGLER, A., SCHRÖDER, M., RENNINGS, K., 2007, « The effect of environmental and social performance on the stock performance of european corporations », Environmental and Resource Economics, vol. 37, 4, pp. 661-680.

IMPACT OF ESG NEWS ON FINANCIAL PERFORMANCE OF FIRMS

Hélène PASQUINI-DESCOMPS
Doctorante
HEG et HEC Genève

Jean-Michel SAHUT
Professeur
IPAG Business School, Paris
jmsahut@gmail.com

We would like to thank Professor Chris Mallin of NorwichBusinessSchool for her review and constructive comments on an earlier version of this paper.

1. Introduction

Socially Responsible Investment, (SRI) consists of introducing criteria related to sustainability into investment decisions, in contrast to classic investment that focuses solely on financial criteria. Sustainability criteria are usually organized around three themes: Environmental, Social /Society and Corporate Governance (ESG). The first form of SRI is the exclusion of certain sectors such as weapons, alcohol, tobacco, etc., for religious or moral purposes and can be tracked back to the 18th century. The exclusion-based strategies now incorporate exclusions based on recent international standards and norms and still apply to more than half of SRI in Europe. In addition, the modern form of SRI uses various positive screening strategies such as the 'best-in-class" approach which favors companies that are better rated according to ESG criteria than other companies in the same sector (C.f. Appendix A). In addition, active strategies such as sustainability themed funds, or shareholder rights usage to direct a corporate strategy, are also growing in popularity.
SRI in all its form has experienced a growing popularity in the last decade[180].This interest comes mainly from institutional investors, as public funds undergo further moral pressure from communities and legislators toward sustainability. The popularity of responsible investment has grown even further following the 2007 financial crisis that shattered the confidence of investors in financial markets and traditional investments, while triggering its lot of new policies and rules. The SRI proved to be a safer investment during dropping markets, while rewardinginvestors with a certain moral satisfaction, thus emerging as a seducing alternative investment portfolio approach. It is still unclear, however, how ESG criteria link to a firm's market performance.
The academic world is actively studying the field of modern SRI since the 90's. This long lasting interest has been fuelled by the growth in SRI and alack of a clear consensus despite numerous studies. Historically, evaluation of SRI studies was hindered by lack of theory, data and methodology (McWilliams and Siegel, 1999). Recently, ESG-related data has become more accessible and standardized, and successful methodologies have been identified. As a result, more and more papers

[180] According to US SIF, assets under SRI strategies went from 2.1 $bn in 1999 to 3.7 $bn in 2002. EURO SIF claims a 1.7€bn in 2005, coming to 11.7 €bn in 2011 which includes norm-based screening since 2009.

offering sound theoretical framework as well as strong associated resultsare being published, mainly focused on the American market.
Our first task will be to summarize and classify previous academic studies in SRI and to clarify our scope –i.e. the individual company's market and financial performance related to ESG criteria.The SRI potential to reduce the risk of an investment by a better long-term management of the company seems more and more attractive to investors.Our hypothesis is that companies with high ESG scores have a lower residual risk and therefore show a higher performance.We also believe that only the ESG info that has gone public will reflect positively in the market price as the investors associate this with lower residual risk and higher goodwill.
We then propose an original econometric study of the monthly market performancerelated to ESG criteria for major companies in Switzerland; USA and UK between 2007 and 2011[181].Ourapproach, in order to include ESG into a company's market price, is alinear model using Carhart-4 factors plus an ESGcriteria, as well as non -parametric model for kernel regression on the same variables.
Our results show that the variation of the Global ESG score is a significant but slightly negative factor of a stock's monthly performance in the UK, but not significant in the US and Switzerland. The changes in sub-categories ratings (for instance, Governance, Environment, Labor…) exhibit a small but significant influence over the stock's performance only during limited periods or on limited sectors, which varies among the countries. Moreover, the non-parametricregression shows that the response of market performance related to ESG is nonlinear, which could be explained in various ways.
We hope that this study will provide information for Asset managers looking to include ESG criteria into their portfolio strategy and for companies to understand the influence of ESG news–based ratings on their market price. We also hope to provide advances in the academic world with an up to date review of current researches in ISR, an original study forthe Swiss market, and the non-parametric response of performance to ESGcriteria that provides matter for further research.

2. CSR and financial performance

Academia seeks actively to demonstrate a connection between the various ESG criteria and financial performance with an exponential increase in the number of studies on this topic over the past ten years. We must separate the studies in two categories: first the studies concerning the financial performance of a firm related to ESG, and second those regarding the overall performance of an SRI portfolio or fund. Since our study concerns the first, we will focus our review on the first category, i.e. the studies that explore the link between a firm's ESG commitment and its performance.

2.1 Linking Social Responsibility and Corporate Performance

Regarding the definition of a "responsible" company, a theory often mentioned is the stakeholder theory of R. E. Freeman (1984). His theory of modern management says that the managers of a company must take into account all stakeholders, that is to say, employees, civil society, suppliers, in their investment decisions and not just shareholders. Although the Stakeholder Theory has laid a framework in the methods of corporate social responsibility (for instance ISO 26000 on Global Reporting Initiative uses methodssimilar to those suggested by Freeman), it does not, however,

[181]UK period is 2007 to 2010 only as we did not have the 4-factors for the year 2011 at the time of the study.

provide information about the relative performance of a company applying ESG principles in relation to its peers.

Among the reasons why ESG should lead to an increased performance for a firm, a widely accepted theory in SRI is the “cost of capital” reduction. The prevailing opinion is that the costs incurred by the establishment of a socially responsible structure in a companyare offset by a decrease in its cost of capital.In view of this, Mackey et al. (2007) postulates that a responsible behavior is a "product" sold by companies to socially responsible investors. Butis this producta profitable one for a company?Previous studies tend to believe that the impact of investors’ opinion on the cost of capital is not a significant one. Angel and Rivoli (1997) demonstrated through an analysis based on the CAPM that the impact of a boycott of shareholders on the cost of capital of a company would probably be small if less than 65% of the shareholders were boycotting the firm. Similarly, Teoh, Welch, and Wazzan (1999)study on the largest shareholder boycott in South Africa show minimal impact on securities. With SRI investments reaching about 12% of all institutional investment in the US as of 2010, this could be a bone of contention. However, a recent analysis from El Ghoul et al (2011), using accounting models on American firms, reveals a constantly lower Cost of Capital for firms with High SRI ratings (KLD rating) , bringing a renewed interest in the cost of capital theory.

Another prevailingview on the positive impact of ESG activities isto enhance a firm’s image. Let’s call it the “ESG advertising” effect. From a marketing perspective, adopting a policy of sustainability would provide costs and benefits similar to those of an advertising campaign. Waddock and Graves (1997) demonstrated a strong relationship between a company's reputation (according to the list of most admired Fortune magazine) and its ratings in social responsibility. The impact of ESG advertising seems bigger for firms which clients are individuals, rather than firms. A survey for Switzerland from Birth et al. (2008) surveyed the 300 largest Swiss companies on their CSR communication, 81% of respondents claim to directtheir communication toward customers and 62% point out that primary objective is customer loyalty. In addition, a recent work (Albuquerque et al., 2012)demonstrate that ESG is a strategic product sold to clients by a corporate, and that this product is bringing more positive revenues the sooner it will created, late followers getting less value from it.

Another common theoretical position around ESG and firms’ performance is the residual risk’s "information effect". Several authors (Kurtz, 2005; Sharfman and Fernando, 2008) argue that the ratings of a company on the non-accounting parameters tell us about how the company controls the risks it faces. Therefore, high ESG ratings would mean lower residual risk for such companies compared to the market. This paradigm is tightly linked to the well-known reputational risk. The media in the last 10 years have tremendously evolved and the propagation of news, being good or bad, is now extremely fast. A reputation risk issue on ESG criteria could affect the company market price[182], or even destroy a so far successful company[183].The risk reduction effect of the ESG is not to be neglected, as reputation risk arises as a major threat for companies nowadays.

[182]Apple’s Foxconn scandal on labor conditions may have cause share prices to drop 5% when it was announced, taking all other factors in account. http://seekingalpha.com/article/926801-did-foxconn-bring-down-apple-stock

[183] Following the Jan.2013 Horsemeat scandal, the French company Spanghero filed for bankruptcy in April 2013 http://www.huffingtonpost.fr/2013/04/19/viande-cheval-spanghero-place-liquidation-judiciaire_n_3115675.html

One last group of principles concerns what could be called the “best practices’ anticipation” theory. Porter (1991) explains, about environmental regulations, that the costs arising from the implementation of a sustainable structure are offset in time by improving the business productivity. This anticipation theory claims two type benefits: first, sustainable companies should also have a better distribution of costs in relation to upgrading to future regulations. This could be measured, for instance, by the stability of cash flows over time, in contrast to other companies increased spending to adapt to new regulations on target years. Secondly, companies putting in place regulations before others are the leaders in best practices, they are more advanced and forward thinking compared to their peers, which should lead to increase its wealth and the wealth of its shareholders. This is what Garriga and Melé (2004) call the instrumental theory of Corporate Social Responsibility, further supported in a recent paper from Eccles et al. (2012), who explains from a management standpoint how mandatory innovation in products, processes, and business models in sustainable firms leads to outperformance.

In contrast, let’s now review some theories on how high ESG standards could negatively affect a firm’s performance. One can oppose to the stakeholder theory that the primary purpose of a business is solely to increase the wealth of its shareholders (Friedman, 1962), and any other purpose diverting the firm from its purpose will make it least effective. Some work such as Mackey et al. (2007), Graff Zivin and Small (2005) argue that a shareholder expects from a firm to maximize its wealth without ESG constraints, and that ESG engagement should be done separately, by for instance giving to charity. The shareholder investing in a firm with ESG constraints makes a consumption choice where the charity part is going to the firm, hence he expects a lower cost of capital from the firm. This model should lead to neutral effect for the Performance of firms with high ESG ratings, but it does not account for the risk reduction effect of ESG.

Another branch bringing controversy is the recent studies on “sin stocks”. Hong and Kacperczyk (2006) and Statman and Glushkov (2008) studied “sin stocks” (tobacco, weapons, alcohol) and found that it shows superior performance, to the same extent as companies highly praised by socially responsible investors. Consequently, they argue that, on contrary to common belief, the social responsibility efforts as such are not reflected in the share price.

To summarize, setting-up a ESG program within a firm has some costs that the firm expect to be compensated by an advertising effect , more stable revenues from loyal clients, a possibly lower cost of capital, i.e. lower expected return from investors. In the process, the company might as well lowers its risk and becomes more performing , because considering all its stakeholders will bring a broader view of its risks and processes. Our first hypothesis is therefore:

We expect a slightly positive relationship between yearly ESG ratings of a firm and its yearly financial performance. (H1.a)

This concept of synergies created within a firm by engaging with stakeholders, whether it is clients, business partners, or employees, is not quite new. It could be considered as part the Goodwill priced on top of the book value by investors. Therefore, when a positive ESG score or news is published, we should observe higher demand, growth and higher Market Prices for the corresponding firmas investors should recognize this added value and lower residual risks.

We expect a slightly positive relationship between monthly ESG ratings of a firm and its monthly risk-adjusted market performance. (H1.b)

This is consistent with the findings of Gompers, Ishii, and Metrick (2003) who found that lower-rated companies in terms of governance had a risk-adjusted performance below average. A study by Russo and Fouts (1997) also showed that, after adjusting for the most probable parameters (size, growth, media, finance and others), companies with better environmental scores had a better-than-average performance. More recently, Edmans (2007) also found, taking into account the parameters of the model of Carhart 4 factors. (Market risk, size, style and momentum) that companies ranked among the hundred most desirable employers Fortune outperformed the average.

Finally, a few excellent meta-analysis have been performed on SRI studies that summarize the findings in the domain and provide a good overview of the methods used. The synthesis work carried out by Orlitzky et al. (2003) and more recently Margolis et al. (2007) for instance, concludes that there is a strong positive relationship between ESG and financial performance of companies. Nonetheless, those meta-analyses also attest that the numerous models and methods in use for the empirical studies may lead to various results.

2.2 Methodology of statistical tests

The link between a firm's market performance and ESG criteriahas been the focus of numerous studies. The empirical results, however, are not always conclusive. Some studies have reported positive or neutral coefficients, while other reported negative ones, especially because of the multiplicity of possible data and methodologies.With the support from several meta-analyses, we reviewed the approach used in previous studies and summarize our findings below.

The model used in the studies to evaluate the firm's performance plays a central role. We can distinguish first between studies that assess the market performance (stock market returns) and accounting financial performance of a company.For accounting models, such as the Ohlson (1995) with ROE, ROA, and Tobin's q variables, significant results can usually be obtained. It must be noted that in general, accounting models bring more positive significant results than market models. For market models, simple models such as CAPM have been progressively abandoned in the profit of multifactor models such as Fama& French, Fama&MacBeth and Carhart (1997) models. Regressions on such multifactor models generally lead to significant positive results, whereas CAPM based models bring little results.

It is common sense that working on the most recent practicable data with the longest possible observation period will provide certain significance during statistics tests; however, the availability of ESG data might limit the ability of the researchers. Revelli and Viviani recent meta-analysis (2013) shows that an observation period of less than 5 years tend to show negative coefficients, whereas 5 to 10 year of data usually bring the most positive results. They also record that having an observation panel of more than 100 samples will greatly increase the significance. Nonetheless, the most common practical issue causing discrepancies in results might be the sampling frequency. Orlitzky et al. (2003) believe it to be the main cause of variance between studies in Corporate Social Responsibility.

Concerning the data, each of the three categories of ESG factor, i.e. whether it is Environment, Society or Governance bring on overall positive results regarding to accounting performance. However, if we speak about Market or Funds performance, the results vary greatly with the factor, which could explain why previous findings

argue that stock market rewards are rarely observable at aggregate level. We therefore expect that ratings in different subcategories could bring either a neutral, negative or positive influence if we use a market model.
Environmental, Social/Society or Governance factors do not affect market performance in the same proportion (H2)
The most studied ESG category is by far Governance whose positive effect bring a consensus among studies (Orlitzky et al., 2003).In second comes Environment, while Society factors are the less studied. Horváthová (2010) meta-analysis on ecological studies warns that simple correlation coefficient will bring more negative results when linking performance to ecological factors, therefore it seems appropriate to rely on advanced econometric methods instead. She also warns that a positive link is found more frequently in common law countries than in civil law countries, which bring us to our next topic.
Concerning the country of observation,there seems to be a gap in results between US and non- US countries, where Studies in the US bring more positive results, why non-US lead to neutral results. An attempt to justify these discrepancies is the activism of US pension funds toward sustainability. An interesting study would be to compare emerging markets, as well as the influence of the legal system toward ESG results across categories as Horváthová (2010) did, but this is can made difficult as most data provider focus on developed countries.
To summarize, to provide certain significance during statistics test, a study should make the choice of an accounting model or a multifactor market modelas a base for their performance model. If a market model is used, we should break down the ESG observation in sub-categories as the aggregated score would lead to no result. The observation period should be over 5 years or at least + 100 samples. There might be a need to resample the data according to previous studies if no significant results can be found. And finally, we should expect less positive results in non –US studies that in US ones.

3. METHODOLOGY

3.1 Models
We propose below an original study of over 200 large US, UK and Swiss companies. Our study on the performance of companies will compare their ESG ratings available from Covalence with their market performance adjusted for various factors during the 2007-2011period.We expect a neutral or slightly positive relationship between ESG ratings and adjusted market performance (Hypothesis H1.b). We measure the change in the market value of a stock using a 4 factor linear market model derived from the Fama-French (MarketExcess, Size, Value) and Carhart models (Fama-French model and momentum factor).
(Model 1)

$$StockRetun_t = RF_t + \alpha_1(RM - RF)_t + \alpha_2 SMB_t + \alpha_3 HML_t + \alpha_4 WML_t + \alpha_5 ESG_t + \alpha_0 + \epsilon_t$$

$$(StockReturn - [\![RF]\!]_t = \alpha_1(RM - RF)_t + \alpha_2 SMB_t + \alpha_3 HML_t + \alpha_4 WML_t + \alpha_5 ESG_t + \alpha_0 + \epsilon_t$$

with

StockReturn = monthly company stock's performance
RF = monthly risk free rate
(RM-RF) = monthly performance of the Market Index, minus*RF*
SMB = difference in performance between small and large companies (by market capitalization)
HML = difference in performance between growth and mature companies

WML = differential performance between companies with a positive or negative trend over the past month
ESG = monthly change in ESG overall score or sub-score see details in section 4-DATA

In addition, as we believe that the effect of each factor might not be linear, we conduct a non-parametric regression on the 5 factors of the first model.

(Model 2)

$$(StockReturn - [RF])_t = f1(Rm - Rf)_t + f2(SMB_t) + f3(HML_t) + f4(WML_t) + f5(ESG_t) + \alpha_0 + \epsilon_t$$

where

f1 to f5 are functions that will be identified during the regression to minimize the error under constraints.

In parametric regression, we must determine the functions f (x) from start. In non-parametric regression, no hypothesis is made about form of the f(x) functions, instead, it is deduced from the data itself. The objective of the kernel regression is to find a non-linear relation i.e. f(x) between two random variables, in our case (StockReturn-RF) and each other variables of the model .As in ordinary least squares (OLS),a weighted sum of the (StockReturn-RF) observations is used to obtain the fitted values. An important parameter when fitting the curve to observation is the bandwidth, which provides smoothing so that only some level variation will affect the fitting and “noise” variation on contrary, will not affect it. We estimate the unknown regression function using Nadaraya-Watson kernel implemented in the Rnp package that uses automatic (data-driven) bandwidth selection.

3.2 Dependent and independent variables

The Stock Market return (StockReturn) is computed monthly for each stock based on month-end close prices by Telekurs. For Switzerland, the Risk-free rate (RF) and 4 factors (RM-RF, SMB, HMW and WML) are available until 2011 on Amman-Steiner website[184]. RF is the Swiss Franc Call Money rate from Factset, and the Market Return is a constructed portfolio bringing returns very similar to the Swiss Performance Index (SPI). The UK four factors are taken from the University of Exeter[185] website, available until 2010 at the time of our study. RF (risk free rate) is the monthly return on 3-Month UK Treasury Bills, while RM is the total return computed on the FT All Share Index. The four factors for the US are available on Jason Hu website[186] until June 2011, where RF represents as well the yield of 3-Month US Treasury Bills. More details on the construction of the factors are available on the respective websites.

Concerning our ESG variable, it corresponds to the change in Global EthicalQuote® score (hereafter Global score or rating) between the beginning and the end of the observation period. It can also correspond to the change in each of the respective sub-scores of one the following sub-category (Governance, Economic, Environment,Labor, Human Rights,Society, Products) , as we will test those variables successively.

[184] http://www.ammannsteiner.ch/
[185] http://business-school.exeter.ac.uk/research/areas/centres/xfi/research/famafrench/files/
[186] http://www.jasonhsu.org/research-data.html

The Global EthicalQuote® score and the score in each sub-category are monthly news-based ratings provided by Covalence[187] on various ESG thematic. More details about how Covalence computes those ratings and how they link to the Global Reporting Initiative (GRI) are available in our Data section.

3.3 Control variables

To take into account the specificities of the companies, we considered two control variables commonly used for the analysis of results within the same Market: Firm size and Sector In our sample however, the eleven firms are among medium or large within their respective markets. In a study on common stock returns, Banz (1981) has shown that smaller firms have higher returns, but this effect is not distinctive between medium and large firms. Since our sample only consists of medium and large firms, we tend to believe that the parameter influencing the stock returns will not play differently relative to the size factor, therefore we disregard this factor in our Market model.

Concerning the sector variable, we will split our sample in the US and UK according to their sector as presented in the table 1. As our sample for Switzerland is too small to consider each sector individually, we decide instead to group the firms in tree themed group that are detailed below. The rationale for the first groups is because it seems those firms who are selling consumer products directly to individuals are more impacted by ESG activities (Eccles, 2012), so we want to see if their Market Prices are differently influenced by ESG news. We also segregate Banks & Insurance as a special group because of the indirect influence of the assets holdings.

Insert table 1

4. ESG DATA

Our first study sample consists of 618 monthly observations of change in ESG ratings, corresponding market parameters on eleven stocks for Switzerland from 2007 to 2011. Our second study sample consists of 1335 monthly observations of change in ESG ratings, and corresponding financial parameters on 32 UK firms, with observation range from year 2007 to 2010. Our last study sample consists of 8039 monthly observations of change in ESG ratings, and corresponding financial parameters on 189 US firms, with observation range from year 2007 to 2011.

In each case, the ESG variable corresponds to the change in ESG ratings. ESG ratings available nowadays can be categorized as Compliance-based rating and News-based ratings, this study's ratings following the second category. The Compliance-based ratings depend on the compliance of a firm with respect to some pre-defined rules, for instance CO2 emissions, presence of external auditors, disclosure of a code of Business Conduct and Ethics. They often follow the Global reporting Initiative (GRI) directives, which has set a standard set of rules for firms to comply with. The rating is then computed depending on how the firm is complying with the rules. Such data is found for instance on Thomson Reuters Asset 4, or CSR Hub. The News-based scores on the other hand are based on positive and negative news concerning a companyfound in newspapers and other media and which contains keywords in relation with to Environment, Society and Governance, for instance trials, charities, NGO activities. Regardless of the method chosen to create

[187] Covalence SA is a limited company based in Geneva, Switzerland, founded in 2001. They provide ESG ratings, news and data of the world's largest companies to investors, as well as reputation research and benchmarks to corporates. http://www.covalence.ch/

the ratings, the awarded ESG scores are classified by most providers according tolarge categories of ideals, often in the number of three (ESG) or four (Ecological, Corporate governance, Community i.e. contribution to society and Humanitarian i.e. non-operating employees). An overall ESG score that aggregates all categories is usually available.

The Compliance-based and News–based rating systems each have certain advantages and disadvantages. The first method seems easier to assess because it is following a grid of specific criteria, but the exact knowledge of what is required to comply with a rule gives companies freedom to simulate a good conduct by, for instance, disclosing of a code of conduct which is in fact not followed internally. Another problem is that it offers only a qualitative but not a quantitative appreciation, so it may not allow to compare companies that both comply with the same criteria, Finally compliance rules rely on a yearly evaluation which makes it hard for re-assessment during the year.

News-based scores seem fairer if we suppose that the media are fair in the way they investigate and communicate news, and have the advantage to be re-assessed more often. But the major drawback is the media's over-exposure of big companies and client-facing business relative to others. Large companies will be drowned in a flood of accusation by some organizations, or conversely the media will go in extent over their good deeds, while smaller companies will remain in the shadows and often without a realistic score. It should be noted that the most advanced news-based scores reflect this media exposure and adjust the ratings accordingly.

Here are more details on how the ESG scores from Covalence are calculated. The score is obtainedby comparing the amounts of positive and negative information collected on the web, i.e. by subtracting daily the negative information from the positive information. When a majority of negative information is observed, the score then becomes negative number.

S = Score = A – B

With

A = Positive information (or ethical bids)

B = Negative information (or ethical demands)

To overcome the bias due to media exposure and size, a rate representing the total volume of information affecting the company score is introduced into the formula.

Media exposure adjustment:

V = Volume = A+B R= rate = =$\left|\ S / V\right|$

Final score = S * R

Example:

A= 176, B = 120 S= 176 – 120 = 56

Volume = 176 + 120 = 296 Rate =$\left|\ 56 / 296\ \right|$= 0.19 Rate adjusted Score = S * 0.19 = 10.6

An erosion factor of 2% per month gives less importance to old news compared to the latest ones. The final score takes in account results performed by several human analysts specialized in ESG.

A text encoded in the Covalence databasemust also be attached one or two criteria among the fifty "Criteria for business contribution to human development" listed below. Those criteria follow the dimensions of the GRI's sustainability reporting and are distributed among seven dimensions.This allows Covalence to compute sub-score for each dimension, namely: A_Governance, B_Economic, C_Environment,

D_Labor, E_HumanRights, F_Society, G_Products. The table 2 summarizes the groups and the criteria belonging to it.
The availability of sub-ratings in each seven ESG dimension, on top of the global score will allow us to test which group may have an influence on the stock's excess return. (Hypothesis H2.
Insert table 2

5. RESULTS

5.1 Descriptive Statistics

The descriptive statistics of our first sample (Market model 1 &2) are summarized in the table below for each country. For Switzerland, we have 618 observations for each variable over the period 2007-2011 and 8039 for the US on the same period. We have 1335 observation in the UK between 2007 and 2010. The Stock excess return range between,-53% and +49% in Switzerland, -63% and +90% in the UK, and -78 and +260% in the US. The ESG ratings experiment higher variations range (e.g. Switzerland, between -4500% and 180%), than the other dependent variables (e.g. Switzerland, min - 15% and max 12%).
Insert table 3

We test positively for normality by drawing histograms, where the high kurtosis can be noted for the ESG scores. Heteroscedasticityis tested negatively by using a plot of each of our independent variables against the square of the residual, showing no pronounced pattern. The multi-colinearity between the Carhart 4 factors and the ESG scores' change is low with VIF indices below 2. The Pearson correlation between the Excess stock return and the variables are shown in table 2. Overall sample, the 4 factors are, as expected, highly correlated with the stock's excess return. For Switzerland and the UK stock's excess return is also correlated to the Global ESG score, positively for Switzerland, and negatively for the UK. The US do not display any significant correlation between the stock's excess return and the global score, but a positive one with the Labor sub-score changes. Despite the high correlation between the four factors for all countries, and ESG scores for Switzerland, the VIF indices are low and below 3 for all coefficients.
Insert table 4

5.2 Model 1 Analysis

We run our regression toward Model 1 in R, with results presented below. As expected, the Market Premium RM-RF shows the highest positive significance toward the stock's performance. The other classic factors also display various degree of significance with an expected negative coefficient for SMBsince all our firms arebig capand an expected positive coefficient for our firm since our stocks are value stocks, confirming global findings on Fama-French models. The Momentum factor seems slightly negative for Switzerland. Our first model linear regression shows a slightly positive relationship between the EthicalQuote global score and the market performance, however, it is not significant. The coefficient factor for ESG Global score change over stock's market performance is 0.004 which is very small. A bigger sample might be required to confirm such a small effect in a significant manner.
Insert table 5

To explore the influence of each ESG subcategories individually, we then regress for a linear model consisting of four factors and the score changes in each of the seven

subcategories. The figures are presented below. For Switzerland, Economic news expectedly demonstrates a positive relation to Stock market Performance. The overall sample exhibits a significant negative relation between Labor score changes and stock's excess return changes. This small negative impact of Labor ratings over the whole period, which might confirm Friedman (1970) concern that business should focus on profit only, but this effect tends to disappear in the recent years,as we later explore with a regression by year. Labor rating results from positive and negative news concerning the Labor practices and decent work, such as employment and employee benefits, trade unions, health and safety at work , training and education and diversity.(see table 2 for equivalent GRI criteria).A bivariate Granger causality test with a one period shift shows highly significant probabilities that it is the Labor's score change that is causing the changes in Market value. We also consistently measure the impact of ESG news-based ratings to be smaller in comparison of market premium and smaller than SMB, HML and MOM factors.
For US and UK,only the Market premium and Momentum factors show a high degree of significance. Society news demonstrates a neutral significant relation in the UK over the whole period.
Insert table 6

In order to further explore the relationship with each ESG subcategory, we observe each category's score per year. For Switzerland, over year 2011, the Environment score exhibits a positive and significant (P<(t) 0.05) influence over the Stock's Market performance, while Labor score's significant negative coefficient only seems to apply to year 2008. Those results suggest that some factors may be more influential during some periods or context, as for instance 2008 sensitivity to Labor when the financial crisis started.For Labor this could mean that positive news concerning employee benefit of employment are perceived negatively in the markets during a crisis, or more probably that negative news such as lay-off are still perceived as a positive sign that the business is restructuring which might be challenged.2011 sensitivity to environmental questions might have been triggered by Fukushima Daiichi nuclear disaster, or by the 2011 proposal for a new regulation from the Swiss federal office to cut the CO2 emission, which was finally rejected.Environment category in our news-based score contains news related to materials, energy , water management, biodiversity , emission and waste, pollution , ecological impact of products and transports.
Changes in the Society score also shows a significant positive coefficient for year 2008. A bivariate Granger causality test for each variable with respect to the stock's excess return does not enable to conclude on the direction of causality.
The UK demonstrates a negative but significant coefficient over the year 2009 for the Society score (local communities, humanitarian action, corruption and lobbying etc..) has a negative significant relation with market performance which might be a reaction to the lingering recovery and the MP expenses scandal causing defiance toward anything but economic value. The Economic score, which gather new related to economic performance and social factors such as wages, local sourcing an hiring, property rights, has a positive significant relation with market performance for 2010 but the causality is not confirmed by the Granger test, so it could be either that firm improved their score cause because of better performances rather than firm with higher socio-economic score having better market performancesThe US shows positive significant coefficient toward Society score changes in 2007, and slightly negative one for year 2009 on Product changes(Product safety and labeling, product

social impact, consumer privacy, etc..) ,but both impact are very small. As we will see later with our split by sector, Products score shows a significant positive relation for the Technology sector in the whole period

Insert table 7

As described in our methodology section, we then split our sample in by sector and groups based to control for a possible industry effect. The application of our linear model for each sector / group shows the following results. The influence of market premium RM-RF is still the highest significant factor, and the other 3 factors show their previous significance over the period. For Switzerland, the Client facing groups show a positive significant factor toward Human rights. Banks and financial seems positively influenced by Society, and negatively by Labor changes, while the rest of the industry seems oriented toward economic ESG news. For the UK, Oil&Gaz shows a highly significant positive factor for Environment news, which links to the oil split affair. For banks, there seems to be negative link toward Society, while media have a very positive one. The Travel industry seems to have a negative link with Labor.

For the US, we find that Financial services seems negatively influenced by Society score changes, while Oil & Gas are neutral toward such changes. Retail seems influenced negatively by Economic changes and Telecom by Labor changes. Technology however, seems positively influenced by Product changes and Telecom by Governance and Economic.

Insert table 8

5.3 Model 2 Analysis

The functions obtained with a non-parametric kernel regression for each parameter over the whole Swiss sample are as follows:

- f1 = Positive Linear function of RM-RF , a confirmation or a consequence of CAPM
- f3= Positive Linear function of HML with almost flat slope
- f5 = the function of ESG Global Ethical quote score seems to be flat until a certain amount positive change in score then it becomespositive linearbut with a cap, i.e., passed a certain threshold ESG score has little additional influence on market performance.

This could mean that ESG related - information is of importance to investors but that investors may be unable to distinguish between "virtuous" companies and those that are “very virtuous”.

Insert figure 1

Non parametric regression over the ESG score in each category show highly nonlinear functions for B_Economic and C_Labor score changes which could require further confirmation on bigger sample or different markets.

The functions obtained with a non-parametric kernel regression for each parameter over the whole sample are presented in Picture 1 below. The shape of the function displayed for each ESG factors do not seems significant. The non-parametric regression being sensitive to the bandwidth, a more detailed regression could beconducted using a non –automatic bandwidth to better tailor the variation of the data sample.

Insert figure 2

7. Conclusion

The purpose of this study was to test the influence of ESG ratings on a firm's Market performance in Switzerland, UK and in the US.
In theory, good ESG rating should signal firms with lower residual risks, and therefore increase their market value as demand and valuation would adjust accordingly. We tested monthly Stock's excess performance over a five-year period for several Swiss, US and UK companies and their related news-based ratings in various ESG categories. The results show a neutral or slightly negative relationship with the overall rating for the UK , but not for the US or Switzerland. Our results on the sub-categories scores show that the link with such scores and market performance is highly dependent on the year and sector. Those results could be a sign that investors do not recognize ESG ratings variation as a flag of a lower/ higher residual risk, except for some periods where the market is sensitive to specific conditions. Only under those conditions would the prices adjust to the better/ worst perception of the risk of the firm, which could be an interesting topic to expand in the field of behavioral finance. We also consistently measured the impact of ESG news-based ratings on the stock's Market return to be smaller than the Fama-French and Momentum factors. Our results should however be considered with care as our sample consists only of a hundreds of firms and in such should be extended to a larger number of firms and longer observation period in order to confirm the link with theory. The kernel regression for Switzerland displays a nonlinear relation for news-based ratings toward Market over the whole period, which could be taken into account and lead to further studies using non-linear relationship.
To conclude, the theory shows that there are some benefits for firms to improve their ESG ratings as this could increase their performance. This link, however, is still not fully understood and recognized by the market, as it will not sanction the overall monthly increase or decrease of ESG ratings, except during specific, contextual periods.It is an interesting results for firm's management who might want to expose their good deeds in those contextual period when there is exposure on that factor, for instance when there is discussion on new regulation where the firm is already compliant with. It is also interesting for public policy maker regulators to know thatthe market does not clearly sanction negative or positive ESG efforts yet and that firms or investors, despite being favorably minded toward sustainability, might need further incentive from them. It would be interesting to further study the link between ESG news-based rating and Market performance on a larger sample and other countries, as well as study the link between those returns and financial performance using accounting models over the same period.

Bibliography

ALBUQUERQUE, R., DURNEV, A., KOSKINEN, Y., 2012. Corporate Social Responsibility and Asset Pricing in Industry Equilibrium.Working paper.
ANGEL, J.J., RIVOLI, P., 1997. Does ethical investing impose a cost upon the firm? A...Journal of Investing 6, 57.
BANZ, R.W., 1981. The relationship between return and market value of common stocks. Journal of Financial Economics 9, 3–18.
CARHART, M.M., 1997. On Persistence in Mutual Fund Performance. The Journal of Finance 52, 57–82.
EDMANS, A., 2011. Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. Journal of Financial Economics 101, 621–640.

ECCLES, R.G., IOANNOU, I., SERAFEIM, G., 2012. The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance.National Bureau of Economic Research Working Paper Series No. 17950.
EL GHOUL, S., GUEDHAMI, O., KWOK, C.C.Y., MISHRA, D.R., 2011. Does corporate social responsibility affect the cost of capital? Journal of Banking & Finance 35, 2388–2406.
FREEMAN, R.E., 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press, Cambridge.
FRIEDMAN, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine.
GARRIGA, E., MELÉ, D., 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics 53, 51–71.
GOMPERS, P., ISHII, J., METRICK, A., 2003. Corporate Governance and Equity Prices.Quarterly Journal of Economics 118, 107.
GRAFF ZIVIN, J., SMALL, A., 2005. A Modigliani-Miller Theory of Altruistic Corporate Social Responsibility. B.E. Journal of Economic Analysis & Policy: Topics in Economic Analysis & Policy 5, 1–21.
GREGORY BIRTH, LAURA ILLIA, FRANCESCO LURATI, ALESSANDRA ZAMPARINI, 2008. Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. Corporate Communications: An International Journal 13, 182–196.
HONG, H., KACPERCZYK, M., 2009.The price of sin: The effects of social norms on markets. Journal of Financial Economics 93, 15–36.
HORVÁTHOVÁ, E., 2010. Does environmental performance affect financial performance? A meta-analysis. Ecological Economics 70, 52–59.
JENSEN, M.C., MECKLING, W.H., 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics 3, 305–360.
JENSEN, M.C., 1986. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers.American Economic Review 76, 323.
KANG, K.H., LEE, S., HUH, C., 2010. Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management 29, 72–82.
KURTZ, L., 2005. Answers to Four Questions.Journal of Investing 14, 125–139.
Mackey, A., Mackey, T.B., Barney, J.B., 2007. Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. Academy of Management Review 32, 817–835.
MARGOLIS, J., ELFENBEIN, H., WALSH, J., 2007. Does it pay to be good ? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance,Working Paper Harvard University
MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D., 1997. Event studies in management research: theoretical and empirical issues. Academy of Management Journal 40, 626–657.
MYERS, S.C., 1977. Determinants of Corporate borrowing. Journal of Financial Economics 5, 147–175.
OHLSON, J.A., 1995. Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation. Contemporary Accounting Research 11, 661–687.
ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L., RYNES, S.L., 2003.Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. Organization Studies 24, 403–441.
PORTER, M.E., 1991. America's green strategy.Scientific American 264, 168.
REVELLI, C., VIVIANI, J, 2013. Performance financière de l'investissement socialement responsable (ISR) : une méta-analyse. Finance Contrôle Stratégie [Online], 15-4 |2013, Online since 18 March 2013,.URL : http://fcs.revues.org/1222

RUSSO, M.V., FOUTS, P.A., 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. Academy of Management Journal 40, 534–559.
SHARFMAN, M.P., FERNANDO, C.S., 2008. Environmental risk management and the cost of capital. Strategic Management Journal 29, 569–592.
STATMAN, M., GLUSHKOV, D., 2009.The Wages of Social Responsibility. Financial Analysts Journal 65, 33–46.
TEOH, S.H., WELCH, I., WAZZAN, C.P., 1999. The Effect of Socially Activist Investment Policies on the Financial Markets: Evidence from the South African Boycott. Journal of Business 72, 35–89.
WADDOCK, S.A., GRAVES, S.B., 1997.Finding the link between stakeholder relations and quality... Journal of Investing 6, 20.

Table 1: Sectors of the empirical study

Sectors for US & UK	Number of companies	
	UK	US
Automobiles & Parts	1	4
Banks	5	5
Basic Resources	3	7
Chemicals		6
Construction & Materials		3
Financial Services		12
Food & Beverages	3	14
Health Care	2	13
Industrial Goods & Services	1	17
Insurance	1	7
Media	3	11
Oil & Gas	1	14
Personal & Household Goods	3	12
Retail	4	22
Technology		19
Telecommunication	2	4
Travel & Leisure	1	9
Utilities	2	10
Grand Total	32	189

Sector groups for Switzerland :	
GROUP I - Consumer facing	
Food & Beverages	Nestlé S.A.
Personal & Household Goods	Compagnie Financiere Richemont SA
GROUP II Banks & Insurance	
Banks	UBS AG
	Credit Suisse Group
Insurance	Swiss Re AG
Financial Services	Julius Bär Gruppe AG
GROUP III - Industry & Others	
Health Care	Novartis AG
	Roche Holding AG
Industrial Goods & Services	ABB Ltd.
Chemicals	Syngenta AG
Construction & Materials	Holcim Ltd.
Total	11

Table 2: Methodology of Covalence score

Covalence EthicalQuote Criteria © Covalence SA 2012

GRI Dimension	GRI Aspect	id	Criteria name	References to GRI G3.1
Governance,Commitments, and Engagement	Governance	1	Governance	4. Governance, Commitments, and Engagement
	United Nations Policy	2	United Nations Policy	
	Commitments to External Initiatives	3	Commitments to External Initiatives	Part 2.4
	Stakeholder Engagement	4	Stakeholder Engagement	
Economic	Economic Performance	5	Fiscal Contributions	EC1
	Economic Performance	6	Social Sponsorship	EC1
	Economic Performance	7	Public Funding	EC4
	Market Presence	8	Wages	
	Market Presence	9	Local Sourcing	EC6
	Market Presence	10	Local Hiring	EC7
	Indirect Economic Impacts	11	Infrastructures	GRI 3.1 EC8
	Indirect Economic Impacts	12	Indirect Economic Impacts	EC9
	Indirect Economic Impacts	13	Pricing / Needs	EC9
	Indirect Economic Impacts	14	Intellectual Property Rights	EC9
Environmental	Materials	15	Materials	EN1, EN2
	Energy	16	Energy	EN3, EN4, EN5, EN6, EN7
	Water	17	Water Management	EN8, EN9, EN10
	Biodiversity	18	Biodiversity	EN11, EN12
	Emissions, Effluents, and Waste	19	Emissions	EN16, EN17, EN18, EN19, EN20
	Emissions, Effluents, and Waste	20	Waste Management	EN21, EN22, EN24, EN25
	Emissions, Effluents, and Waste	21	Pollution	EN23
	Products and Services	22	Environmental Impacts of Products	EN26, EN27
	Compliance	23	Compliance	EN28
	Transport	24	Environmental Impact of Transport	EN29
Labor Practices and Decent Work	Employment	25	Employment	LA1, LA2
	Employment	26	Employee Benefits	LA3, LA15
	Labor/Management Relations	27	Trade Unions	LA5
	Occupational Health and Safety	28	Health and Safety	LA6, LA7, LA8, LA9
	Training and Education	29	Training and Education	LA10, LA11, LA12
	Diversity and Equal Opportunity	30	Diversity and Equal Opportunity	LA13
Human Rights	Investment and Procurement Practice	31	Human Rights Policy	HR1, HR2, HR3, HR10, HR11
	Non-discrimination	32	Discrimination	HR4, LA14
	Child Labor	33	Child Labor	HR6
	Forced and Compulsory Labor	34	Forced Labor	HR7
	Security Practices	35	Security Practices	HR8
	Indigenous Rights	36	Indigenous Rights	HR9
Society	Local Communities	37	Local Communities	SO1
	Local Communities	38	Humanitarian Action	SO1
	Corruption	39	Corruption	SO2, SO3, SO4
	Public Policy	40	Lobbying Practices	SO5
	Public Policy	41	Contributions to Political Parties	SO6
	Anti-Competitive Behavior	42	Competition	SO7
	Compliance	43	Social Compliance	SO8
	Awards	44	Awards, Reports and Comments	
Product Responsibility	Customer Health and Safety	45	Product Safety	PR2
	Product and Service Labeling	46	Product Labeling	PR4
	Marketing Communications	47	Marketing Communications	PR6, PR7
	Customer Privacy	48	Customer Privacy	PR8
	Compliance	49	Product Compliance	PR9
	Social Impacts of Products	50	Social Impacts of Products	

The EthicalQuote index aggregates thousands of documents gathered online from various sources and classified according to 50 sustainability criteria inspired by the Global Reporting Initiative's G3.1sustainability reporting guidelines, as well as by the experience accumulated by Covalence since 2001. These criteria cover the economic, social, environmental and governance impacts of companies. The Global Reporting Initiative (GRI) is a non-profit organization that promotes economic, environmental and social sustainability. GRI provides all companies and organizations with a comprehensive sustainability reporting framework that is widely used around the world.

Table 3: Descriptive statistics for monthly market observations of Model 1& 2

CH 2007-2011	Count	Mean	Standard Deviation	Kurtosis	Skewness	Minimum	Maximum	Range
StockReturn-RF	618	-0.010	0.095	4.70	0.28	-0.53	0.49	1.02
RM-RF	618	-0.004	0.044	0.32	-0.23	-0.11	0.12	0.23
SMB	618	0.001	0.028	0.05	0.21	-0.06	0.09	0.15
HML	618	-0.002	0.022	-0.05	-0.13	-0.06	0.05	0.11
MOM	618	0.005	0.033	6.34	-1.68	-0.15	0.08	0.23
Global Chng	618	0.026	0.717	144.34	6.67	-7.38	11.69	19.08
A_Governance Chng	618	0.001	0.443	113.05	7.36	-2.40	6.56	8.96
B_Economic Chng	618	0.008	0.251	103.46	5.39	-2.16	3.77	5.92
C_Environment Chng	618	0.039	0.395	185.32	12.45	-0.88	6.59	7.47
D_Labor Chng	618	-0.098	1.979	457.44	-19.53	-45.56	12.81	58.37
E_Human Rights Chng	618	0.001	1.318	221.14	-8.06	-24.59	12.83	37.42
F_Society Chng	618	-0.032	1.312	170.82	-3.44	-20.74	18.17	38.91
G_Product Chng	618	-0.015	0.421	415.75	-18.35	-9.48	2.05	11.53

UK 2007-2010	Count	Mean	Standard Deviation	Kurtosis	Skewness	Minimum	Maximum	Range
StockReturn-RF	1'335	0.003	0.107	10.25	0.81	-0.63	0.90	1.53
RM-RF	1'335	0.002	0.054	-0.23	-0.45	-0.14	0.10	0.24
SMB	1'335	-0.002	0.045	5.65	1.15	-0.12	0.19	0.30
HML	1'335	-0.004	0.032	4.60	1.46	-0.07	0.11	0.19
MOM	1'335	0.006	0.064	6.79	-1.85	-0.27	0.14	0.41
Global Chng	1'335	-0.049	1.249	689	-24.34	-38.10	4.68	42.78
A_Governance Chng	1'335	0.018	0.873	490	18.84	-8.75	23.23	31.98
B_Economic Chng	1'335	-0.020	2.890	789	-18.84	-90.39	50.66	141.06
C_Environment Chng	1'335	-0.042	1.315	808	-25.43	-42.19	9.74	51.93
D_Labor Chng	1'335	-0.178	5.149	782	-23.30	-163.34	63.64	226.98
E_Human Rights Chng	1'335	-0.104	2.377	817	-26.86	-76.24	9.84	86.08
F_Society Chng	1'335	-0.318	8.603	947	-29.76	-286.18	26.86	313.04
G_Product Chng	1'335	-0.081	2.377	511	-18.39	-61.94	31.44	93.39

US 2007-2011	Count	Mean	Standard Deviation	Kurtosis	Skewness	Minimum	Maximum	Range
StockReturn-RF	8'039	0.005	0.112	65.74	3.00	-0.78	2.60	3.38
RM-RF	8'039	0.004	0.055	0.48	-0.66	-0.17	0.10	0.27
SMB	8'039	0.005	0.024	-0.36	0.51	-0.03	0.07	0.10
HML	8'039	-0.005	0.039	1.17	0.15	-0.12	0.11	0.22
MOM	8'039	0.000	0.071	9.22	-2.34	-0.35	0.13	0.48
Global Chng	8'039	0.146	6.615	7'408	84.58	-32.08	581.12	613.20
A_Governance Chng	8'039	0.096	3.986	5'027	65.81	-37.80	316.28	354.08
B_Economic Chng	8'039	0.063	2.376	2'670	41.15	-65.82	157.57	223.38
C_Environment Chng	8'039	0.060	1.860	2'334	43.82	-20.84	103.29	124.13
D_Labor Chng	8'039	0.023	3.473	2'447	38.97	-58.96	226.74	285.70
E_Human Rights Chng	8'039	-0.137	10.824	6'227	-75.32	-909.12	86.73	995.85
F_Society Chng	8'039	-0.012	4.375	5'567	-69.22	-357.37	30.56	387.93
G_Product Chng	8'039	0.097	5.580	7'299	83.54	-41.23	488.38	529.61

Table 4: Correlation between variables of Model 1& 2

CH	Stock Return-RF	RM - RF	HML	SMB	MOM	Global Chng	A Govern. Chng	B Economic Chng	C Environ. Chng	D Labor Chng	E Human Rights Chng	F Society Chng	G Product Chng
StockReturn-RF	100%	60%(***)	30%(***)	-33%(***)	-36%(***)	7%(.)	0%	4%	-3%	-6%	2%	5%	3%
RM - RF		100%	32%(***)	-42%(***)	-50%(***)	7%(.)	2%	0%	-7%	0%	-1%	2%	1%
HML			100%	-33% (***)	-29% (***)	2%	5%	1%	2%	5%	-7%(.)	5%	6%
SMB				100%	19% (***)	5%	-3%	7%(.)	8%(*)	0%	-3%	1%	-1%
MOM					100%	-6%	-3%	3%	1%	3%	4%	-5%	-3%
Global Chng						100%	27%(***)	16%(***)	4%	9%(*)	3%	10%(*)	9%(*)
A_Governance Chng							100%	15%(**)	3%	8%(*)	2%	6%	14%(**)
B_Economic Chng								100%	2%	16%(***)	4%	13%(**)	3%
C_Environment Chng									100%	1%	2%	-16%(***)	2%
D_Labor Chng										100%	1%	1%	0%
E_HumanRights Chng											100%	9%(*)	-1%
F_Society Chng												100%	5%
G_Product Chng													100%
n=618	Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1												

UK	Stock Return-RF	RM - RF	HML	SMB	MOM	Global Chng	A Govern. Chng	B Economic Chng	C Environ. Chng	D Labor Chng	E Human Rights Chng	F Society Chng	G Product Chng
StockReturn.RF	100%	51% (***)	39% (***)	23% (***)	-30% **(***)**	-15% **(***)**	-2%	-1%	-2%	3%	-1%	1%	-1%
RM.RF		100%	69% (***)	28% (***)	-35% **(***)**	-4%	-2%	-1%	-2%	3%	-3%	0%	0%
HML			100%	51% (***)	-57% **(***)**	-9% **(**)**	0%	0%	0%	-1%	-1%	-2%	-1%
SMB				100%	-68% **(***)**	-10% **(**)**	2%	4%	3%	-1%	1%	-4%	2%
MOM					100%	12% (***)	2%	-2%	-2%	-1%	1%	0%	-1%
Global.Chng						100%	2%	2%	6% (*)	1%	1%	11% (***)	1%
A_Governance.Chng							100%	1%	1%	-1%	1%	0%	-2%
B_Economic.Chng								100%	3%	1%	0%	2%	1%
C_Environment.Chng									100%	1%	0%	0%	1%
D_Labor.Chng										100%	3%	0%	0%
E_Human.Rights.Chng											100%	-1%	0%
F_Society.Chng												100%	0%
G_Product.Chng													100%
n=1335	Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1												

US	Stock Return-RF	RM - RF	HML	SMB	MOM	Global Chng	A Govern. Chng	B Economic Chng	C Environ. Chng	D Labor Chng	E Human Rights Chng	F Society Chng	G Product Chng
StockReturn.RF	100%	55% (***)	28% (***)	22% (***)	-33% **(***)**	-1%	1%	1%	-1%	2% (.)	-1%	-2%	-1%
RM.RF		100%	43% (***)	39% (***)	-48% **(***)**	-2% **(*)**	1%	1%	-1%	2% (.)	-1%	0%	-1%
HML			100%	18% (***)	-47% **(***)**	3% (*)	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%
SMB				100%	-14% **(***)**	-1%	-2%	-2%	-1%	2% (*)	1%	2%	-2%
MOM					100%	1%	-2%	-1%	0%	1%	2% (.)	-1%	0%
Global.Chng						100%	1%	4% (**)	1%	0%	0%	1%	0%
A_Governance.Chng							100%	1%	0%	0%	3% (*)	1%	0%
B_Economic.Chng								100%	0%	0%	0%	1%	0%
C_Environment.Chng									100%	-2% **(.)**	0%	0%	0%
D_Labor.Chng										100%	0%	0%	0%
E_Human.Rights.Chng											100%	0%	0%
F_Society.Chng												100%	0%
G_Product.Chng													100%
n=8039	Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1												

Table 5: Regression results for Model 1

StockReturn.RF ~ RM.RF + SMB + HML + MOM + Global.Chng

CH	Estimate	Std. Error	t-value	Pr(>|t|)	VIF
RM -RF	**1.084** ***	0.0881	12.3130	<2e-16	1.6037
SMB	**-0.244** *	0.1215	-2.0100	0.0448	1.2994
HML	**0.411** **	0.1541	2.6650	0.0079	1.2098
MOM	**-0.196** .	0.1079	-1.8160	0.0699	1.3805
Global.Chng	**0.004**	0.0043	0.8310	0.4062	1.0138
(Intercept)	**-0.004**	0.0031	-1.2970	0.1951	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.07548 on 612 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.375, Adjusted R-squared: 0.3699

F-statistic: 73.44 on 5 and 612 DF, p-value: 0.0000

Residuals:	*Min*	*1Q*	*Median*	*3Q*	*Max*
	-0.35965	*-0.04201*	*-0.0018*	*0.0398*	*0.3060*

UK	Estimate	Std. Error	t value	Pr(>|t|)	VIF
RM.RF	**0.969** ***	0.0640	15.1440	< 2e-16	1.9392
SMB	**0.024**	0.0765	0.3130	0.7543	1.9393
HML	**-0.115**	0.1239	-0.9300	0.3523	2.6133
MOM	**-0.211** ***	0.0564	-3.7330	0.0002	2.1385
Global.Chng	**-0.010** ***	0.0020	-4.8290	0.0000	1.0160
(Intercept)	**0.001**	0.0025	0.2600	0.7949	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.09026 on 1329 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.293, Adjusted R-squared: 0.2904

F-statistic: 110.2 on 5 and 1329 DF, p-value: < 2.2e-16

Residuals:	*Min*	*1Q*	*Median*	*3Q*	*Max*
	-0.4927	*-0.0438*	*-0.0005*	*0.0408*	*0.7558*

US	Estimate	Std. Error	t value	Pr(>|t|)	VIF
RM.RF	**1.005** ***	0.0241	41.7790	< 2e-16	1.6075
SMB	**0.070**	0.0471	1.4930	0.1350	1.1836
HML	**0.072** *	0.0318	2.2740	0.0230	1.3845
MOM	**-0.126** ***	0.0178	-7.0810	0.0000	1.4666
Global.Chng	**0.000**	0.0002	0.2830	0.7770	1.0024
(Intercept)	**0.001**	0.0011	1.0900	0.2760	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.09356 on 8033 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.3061, Adjusted R-squared: 0.3057

F-statistic: 708.7 on 5 and 8033 DF, p-value: < 2.2e-16

Residuals:	*Min*	*1Q*	*Median*	*3Q*	*Max*
	-0.6242	*-0.04328*	*-0.00256*	*0.0403*	*2.44116*

Table 6: Regression results for Model 1 - Sub-scores

```
StockReturn.RF ~ RM.RF + SMB + HML + MOM + A_Governance.Chng + B_Economic.Chng +
C_Environment.Chng + D_Labor.Chng + E_Human.Rights.Chng +  F_Society.Chng + G_Product.Chng
```

CH	Estimate		Std.Error	tvalue	Pr(>|t|)	VIF
RM.RF	**1.087**	***	0.087765	12.38	<2e-16	1.600978
SMB	**-0.255**	*	0.121912	-2.089	0.0371	1.313569
HML	**0.423**	**	0.155375	2.721	0.0067	1.235752
MOM	**-0.195**	.	0.107964	-1.809	0.0709	1.390157
A_Governance.Chng	**-0.006**		0.007012	-0.823	0.4107	1.051974
B_Economic.Chng	**0.023**	.	0.01251	1.873	0.0615	1.075129
C_Environment.Chng	**0.003**		0.007842	0.323	0.7469	1.046932
D_Labor.Chng	**-0.003**	*	0.001558	-2.112	0.0351	1.034534
E_Human.Rights.Chng	**0.002**		0.002324	0.937	0.3491	1.021631
F_Society.Chng	**0.002**		0.00239	0.661	0.5086	1.06963
G_Product.Chng	**0.004**		0.007288	0.546	0.585	1.02624
(Intercept)	**-0.004**		0.003087	-1.409	0.1594	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.07529 on 606 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.3, Adjusted R-squared: 0.3729

F-statistic: 34.36 on 11 and 606 DF, p-value: < 2.2e-16

Residuals:	*Min*	*1Q*	*Median*	*3Q*	*Max*
	-0.35766	*-0.04021*	*-0.00118*	*0.03955*	*0.30425*

UK	Estimate	Std. Error	t value	Pr(>|t|)	VIF
RM.RF	**0.959** ***	0.06482	14.801	< 2e-16	1.947188
SMB	**0.036**	0.07756	0.47	0.639	1.951354
HML	**-0.093**	0.1254	-0.743	0.458	2.620275
MOM	**-0.224** ***	0.05701	-3.922	0.0000925	2.139914
A_Governance.Chng	**-0.001**	0.002865	-0.382	0.703	1.003457
B_Economic.Chng	**0.000**	0.0008656	-0.532	0.595	1.003316
C_Environment.Chng	**-0.001**	0.001902	-0.412	0.68	1.002886
D_Labor.Chng	**0.000**	0.0004861	0.471	0.638	1.004173
E_Human.Rights.Chng	**0.000**	0.001052	-0.089	0.929	1.00196
F_Society.Chng	**0.000**	0.0002909	0.189	0.85	1.003889
G_Product.Chng	**0.000**	0.001051	-0.253	0.8	1.001766
(Intercept)	**0.001**	0.002561	0.523	0.601	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.09122 on 1323 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.2811, Adjusted R-squared: 0.2752

F-statistic: 47.04 on 11 and 1323 DF, p-value: < 2.2e-16

Residuals:	*Min*	*1Q*	*Median*	*3Q*	*Max*
	-0.49155	-0.04381	-0.00108	0.04055	0.74787

US	Estimate	Std. Error	t value	Pr(>|t|)	VIF
RM.RF	**1.004** ***	0.02406	41.713	< 2e-16	1.60753
SMB	**0.071**	0.0471	1.516	0.1295	1.185605
HML	**0.073** *	0.03182	2.297	0.0216	1.382455
MOM	**-0.126** ***	0.01776	-7.108	1.28E-12	1.468276
A_Governance.Chng	**0.000**	0.000262	0.348	0.7279	1.001718
B_Economic.Chng	**0.000**	0.0004394	0.862	0.3887	1.000742
C_Environment.Chng	**0.000**	0.0005613	-0.886	0.3759	1.00075
D_Labor.Chng	**0.000**	0.0003007	0.983	0.3256	1.001574
E_Human.Rights.Chng	**0.000**	0.00009648	0.272	0.7858	1.001517
F_Society.Chng	**0.000** .	0.0002386	-1.776	0.0758	1.000549
G_Product.Chng	**0.000**	0.000187	-0.244	0.807	1.000373
(Intercept)	**0.001**	0.001084	1.091	0.2753	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.09356 on 8027 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.3066, Adjusted R-squared: 0.3057

F-statistic: 322.7 on 11 and 8027 DF, p-value: < 2.2e-16

Residuals:	*Min*	*1Q*	*Median*	*3Q*	*Max*
	-0.62426	-0.04328	-0.0026	0.04035	*2.44102*

Table 7: Regression results for Model 1 - Sub-scores per year

CH	**2007**		**2008**		**2009**		**2010**		**2011**	
	Estimate		**Estimate**		**Estimate**		**Estimate**		**Estimate**	
RM - RF	**1.18**	***	**0.96**	***	**0.98**	*	**1.49**	***	**0.95**	***
SMB	**-0.02**		**-0.55**	.	**-0.37**		**-0.19**		**-0.51**	
HML	**0.24**		**0.03**		**0.12**		**0.51**	.	**0.66**	*
MOM	**-0.44**		**-0.09**		**-0.40**		**0.12**		**-0.20**	
A_Governance.Chng	**-0.001**		**-0.025**	.	**-0.004**		**-0.019**		**0.000**	
B_Economic.Chng	**0.009**		**0.047**		**0.086**	.	**-0.023**		**0.023**	
C_Environment.Chng	**0.004**		**-0.055**		**-0.068**		**-0.032**		**0.085**	*
D_Labor.Chng	**0.036**		**-0.005**	*	**0.006**		**-0.012**		**0.014**	
E_Human.Rights.Chng	**-0.008**		**0.009**		**0.003**		**0.001**		**-0.031**	
F_Society.Chng	**0.001**		**0.018**	*	**-0.005**		**0.012**		**-0.019**	
G_Product.Chng	**0.025**		**0.116**	.	**-0.059**		**-0.010**		**0.004**	
(Intercept)	**-0.01**		**-0.02**		**0.00**		**0.00**		**-0.01**	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

UK	**2007**		**2008**		**2009**		**2010**	
	Estimate		**Estimate**		**Estimate**		**Estimate**	
RM.RF	**1.18**	***	**0.83**	***	**1.01**	***	**1.14**	***
SMB	**-0.19**		**0.04**		**0.10**		**0.05**	
HML	**-0.53**		**-0.02**		**-0.29**		**-0.62**	.
MOM	**-0.16**		**-0.19**	.	**-0.30**	*	**0.05**	
A_Governance.Chng	**-0.015**		**-0.004**		**-0.014**		**0.002**	
B_Economic.Chng	**-0.016**	.	**-0.001**		**0.000**		**0.029**	*
C_Environment.Chng	**0.007**		**0.000**		**-0.014**		**0.013**	
D_Labor.Chng	**0.002**		**0.001**		**0.000**		**0.001**	
E_Human.Rights.Chng	**0.002**		**0.006**		**0.014**		**-0.001**	
F_Society.Chng	**0.020**		**0.000**		**-0.017**	***	**0.000**	
G_Product.Chng	**-0.002**		**0.000**		**-0.001**		**0.017**	
(Intercept)	**-0.01**		**0.00**		**-0.01**		**0.00**	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

US	**2007**		**2008**		**2009**		**2010**		**2011**	
	Estimate		**Estimate**		**Estimate**		**Estimate**		**Estimate**	
RM.RF	**0.94**	***	**1.10**	***	**0.92**	***	**1.00**	***	**0.90**	***
SMB	**-0.08**		**0.05**		**0.10**		**0.01**		**0.08**	
HML	**-0.17**		**0.16**	*	**0.10**		**0.08**		**0.14**	
MOM	**-0.12**	.	**-0.02**		**-0.17**	***	**0.04**		**-0.30**	
A_Governance.Chng	**0.000**		**-0.001**		**0.000**		**0.003**		**0.000**	
B_Economic.Chng	**0.001**		**0.002**		**0.000**		**0.001**		**0.001**	
C_Environment.Chng	**0.000**		**0.000**		**-0.006**		**0.002**		**0.004**	
D_Labor.Chng	**0.002**		**0.000**		**0.001**		**-0.001**		**0.001**	
E_Human.Rights.Chng	**-0.001**		**0.000**		**0.000**		**0.000**		**0.001**	
F_Society.Chng	**0.000**	**	**-0.002**		**0.002**		**-0.001**		**-0.001**	
G_Product.Chng	**0.001**		**0.000**		**-0.008**	**	**0.000**		**0.001**	
(Intercept)	**0.00**		**0.00**		**0.00**		**0.00**		**0.00**	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Table 8: Regression results for Model 1 – Sectors and Sector groups

	Group I	**Group II**	**Group III**
Sectors:	*Personal & Household Goods* *Food & Beverages*	*Banks* *Insurance* *Financial Services*	*Industrial Goods & Services* *Construction & Materials* *Health Care* *Chemicals*
Coefficients:	Estimate	Estimate	Estimate
RM - RF	1.044861 ***	1.3229 ***	1.0136766 ***
SMB	-0.253768	-0.415473 .	-0.1775153
HML	-0.191739	1.519895 ***	0.0050613
MOM	0.236969	-0.881115 ***	0.1334974
A_Governance.Chng	-0.025392	-0.016522	-0.018407 *
B_Economic.Chng	0.014072	0.001471	0.0850985 ***
C_Environment.Chng	-0.007782	0.082564	0.0008654
D_Labor.Chng	0.035029	-0.004681 **	0.0051902
E_Human.Rights.Chng	0.209693 *	0.028725	0.0008671
F_Society.Chng	0.003099	0.018431 *	-0.0015705
G_Product.Chng	0.038407	0.001509	0.0020132
(Intercept)	0.004271	-0.006963	-0.0064308 .

Signif. codes: Pr(>|t|) 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

UK	**Automobiles & Parts**	**Banks**	**Basic Resources**	**Chemicals**	**Construction & Materials**	**Financial Services**	**Food & Beverages**	**Health Care**	**Industrial Goods &**
	Estimate	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**
RM.RF	**3.05** **	**0.99** ***	**1.98** ***				**0.86** ***	**0.66** ***	**1.04** ***
SMB	**2.47** *	**0.31**	**-0.01**				**-0.19**	**-0.57** ***	**0.23**
HML	**-2.35**	**0.64** .	**-0.40**				**-0.37**	**-0.66** *	**-0.90** .
MOM	**-0.16**	**-0.85** ***	**0.02**				**-0.17**	**-0.32** **	**0.05**
A_Governance.Chng	**NA**	**-0.004**	**-0.199**				**0.017**	**0.002**	**0.070**
B_Economic.Chng	**-0.008**	**0.050** .	**-0.008**				**0.055**	**0.061**	**0.000**
C_Environment.Chng	**0.004**	**-0.001**	**0.037**				**-0.010**	**0.085**	**-0.014**
D_Labor.Chng	**-0.126**	**0.007**	**0.001**				**0.004**	**-0.002**	**-0.012**
E_Human.Rights.Chng	**NA**	**0.002**	**0.000**				**-0.001**	**0.003**	**NA**
F_Society.Chng	**NA**	**-0.010** *	**0.036**				**-0.013**	**0.081**	**0.797**
G_Product.Chng	**NA**	**0.052**	**0.001**				**-0.029**	**0.002**	**0.028** *
(Intercept)	**-0.01**	**0.00**	**0.01**				**0.01**	**0.00**	**-0.01**

	Insurance	**Media**	**Oil & Gas**	**Personal & Household Goods**	**Retail**	**Technology**	**Telecommun ication**	**Travel & Leisure**	**Utilities**
	Estimate	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**	**Estimate**
RM.RF	**0.66** .	**0.78** ***	**0.96** ***	**0.64** ***	**0.83** ***		**0.70** ***	**0.89** ***	**0.58** *
SMB	**0.41**	**0.13**	**-0.73** **	**0.05**	**0.18**		**-0.10**	**-0.03**	**-0.17**
HML	**1.06**	**-0.47** .	**0.23**	**-0.51** *	**-0.21**		**0.69** .	**-0.71**	**-0.04**
MOM	**-0.30**	**0.06**	**0.00**	**0.01**	**-0.15**		**0.10**	**-0.17**	**-0.03**
A_Governance.Chng	**1.195**	**-0.543**	**-0.069** ***	**-0.022**	**0.001**		**-0.301**	**-0.005**	**NA**
B_Economic.Chng	**-0.972**	**0.367**	**0.182**	**0.002**	**-0.002**		**-0.162**	**-0.008**	**-0.068**
C_Environment.Chng	**-1.159**	**NA**	**0.113** **	**-0.006**	**0.328**		**0.460**	**-0.012** .	**-0.063**
D_Labor.Chng	**0.017**	**-0.007**	**-0.019**	**0.000**	**-0.003**		**-0.001**	**-0.021** ***	**0.050**
E_Human.Rights.Chng	**NA**	**-0.049**	**0.014**	**0.005**	**0.004**		**-0.015**	**0.005**	**NA**
F_Society.Chng	**0.252**	**0.241** *	**0.002**	**0.000**	**0.056**		**0.257**	**-0.001**	**0.266**
G_Product.Chng	**-0.218** .	**-0.018**	**0.005**	**0.000**	**-0.073**		**0.059**	**0.000**	**0.054**
(Intercept)	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**		**0.00**	**0.01**	**0.00**

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

US - by sector	Automobiles & Parts	Banks	Basic Resources	Chemicals	Construction & Materials	Financial Services	Food & Beverages	Health Care	Industrial Goods & Services
	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate
RM.RF	1.42 ***	1.14 ***	1.59 ***	1.00 ***	1.11 ***	1.43 ***	0.61 ***	0.88 ***	1.05 ***
SMB	0.76	-1.34 ***	-0.09	0.42 .	0.42	-0.43	-0.34 **	-0.45 ***	-0.08
HML	0.22	2.23 ***	-0.41 *	0.26	-0.06	0.48 .	-0.02	-0.16 .	0.16 *
MOM	-0.84 ***	-0.46 ***	-0.25 *	-0.41 ***	-0.17	-0.24	0.05	0.04	-0.13 ***
A_Governance.Chng	0.047	0.000	0.001	-0.021	0.023	-0.003	-0.001	0.001	0.001
B_Economic.Chng	-0.018	0.187	0.000	0.046	0.017	0.000	0.001	-0.019	0.001
C_Environment.Chng	-0.011	0.034	0.003	-0.001	-0.002	-0.020	0.000	-0.005 .	0.001
D_Labor.Chng	0.002	0.000	0.000	0.003	-0.010	-0.004	0.001	-0.001	0.001
E_Human.Rights.Chng	0.010	0.003	0.007	-0.036	0.001	0.030	0.000	0.001	0.000
F_Society.Chng	0.060	-0.006	-0.002	0.011	-0.007	0.000	0.001	-0.002	0.000
G_Product.Chng	0.018	-0.005	-0.010	-0.001	-0.056	-0.010 *	0.001	0.001	0.002
(Intercept)	0.01	0.01	0.00	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00

	Insurance	Media	Oil & Gas	Personal & Household Goods	Retail	Technology	Telecommunication	Travel & Leisure	Utilities
	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate	Estimate
RM.RF	1.11 ***	1.22 ***	1.27 ***	0.75 ***	0.79 ***	1.17 ***	1.05 ***	0.69 ***	0.73 ***
SMB	-0.34	0.32 .	-0.16	0.01	0.61 ***	0.33 **	-0.15	1.35 ***	-0.30 **
HML	0.68 ***	0.04	-0.50 ***	0.29 **	0.10	-0.31 ***	-0.62 **	0.52 *	-0.36 ***
MOM	-0.37 ***	0.03	0.03	-0.02	-0.17 ***	-0.02	0.07	-0.64 ***	0.10 **
A_Governance.Chng	-0.028	0.008	0.000	0.003	0.000	0.003	0.013 *	0.001	0.000
B_Economic.Chng	0.339	0.004	0.009 .	-0.003	-0.003 *	0.001	0.051 *	-0.024 .	0.002
C_Environment.Chng	-0.014	0.000	-0.002	0.001	0.000	-0.002	-0.001	0.000	0.000
D_Labor.Chng	0.121	0.004	0.001	0.000	0.000	0.001	-0.025 *	0.015	-0.004
E_Human.Rights.Chng	0.060	-0.001	0.001	-0.003	0.000	0.002	-0.010	0.000	-0.003
F_Society.Chng	0.005	0.005	0.000 *	0.003	-0.003	0.001	0.001	0.000	-0.013
G_Product.Chng	0.016	0.000	0.006	0.001	-0.004	0.016 *	-0.013	-0.004 .	0.000
(Intercept)	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.01 *

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Figure 1: Regression results for Model 2

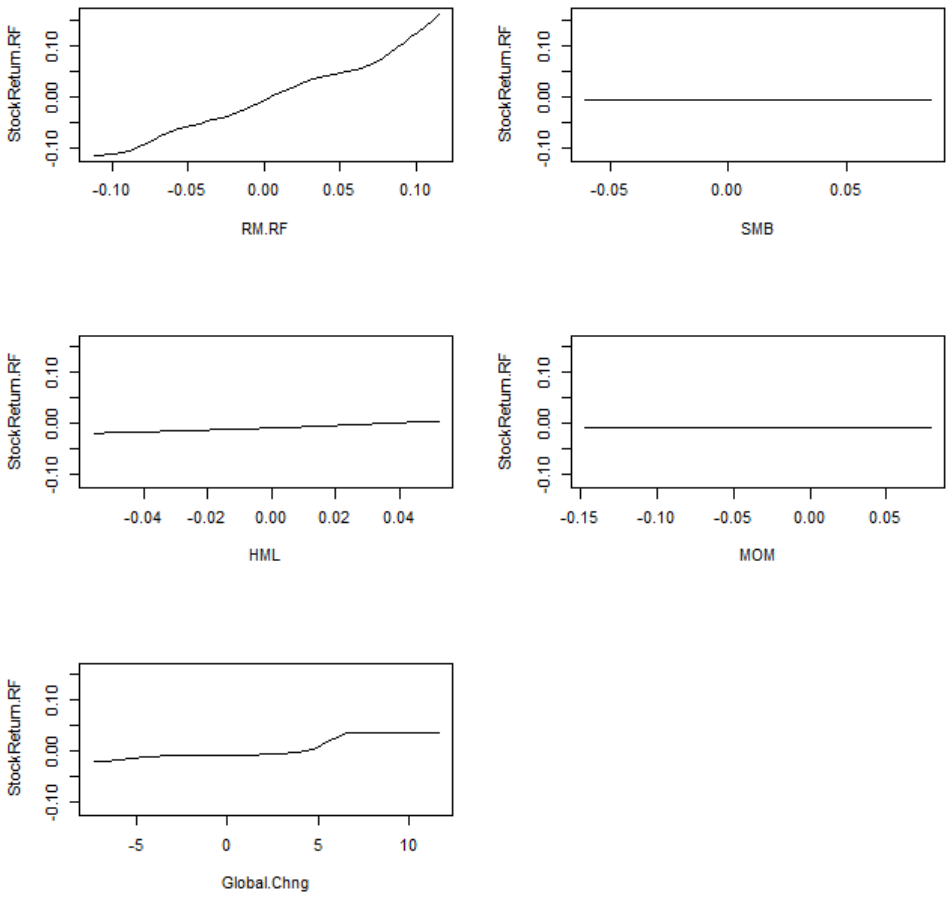
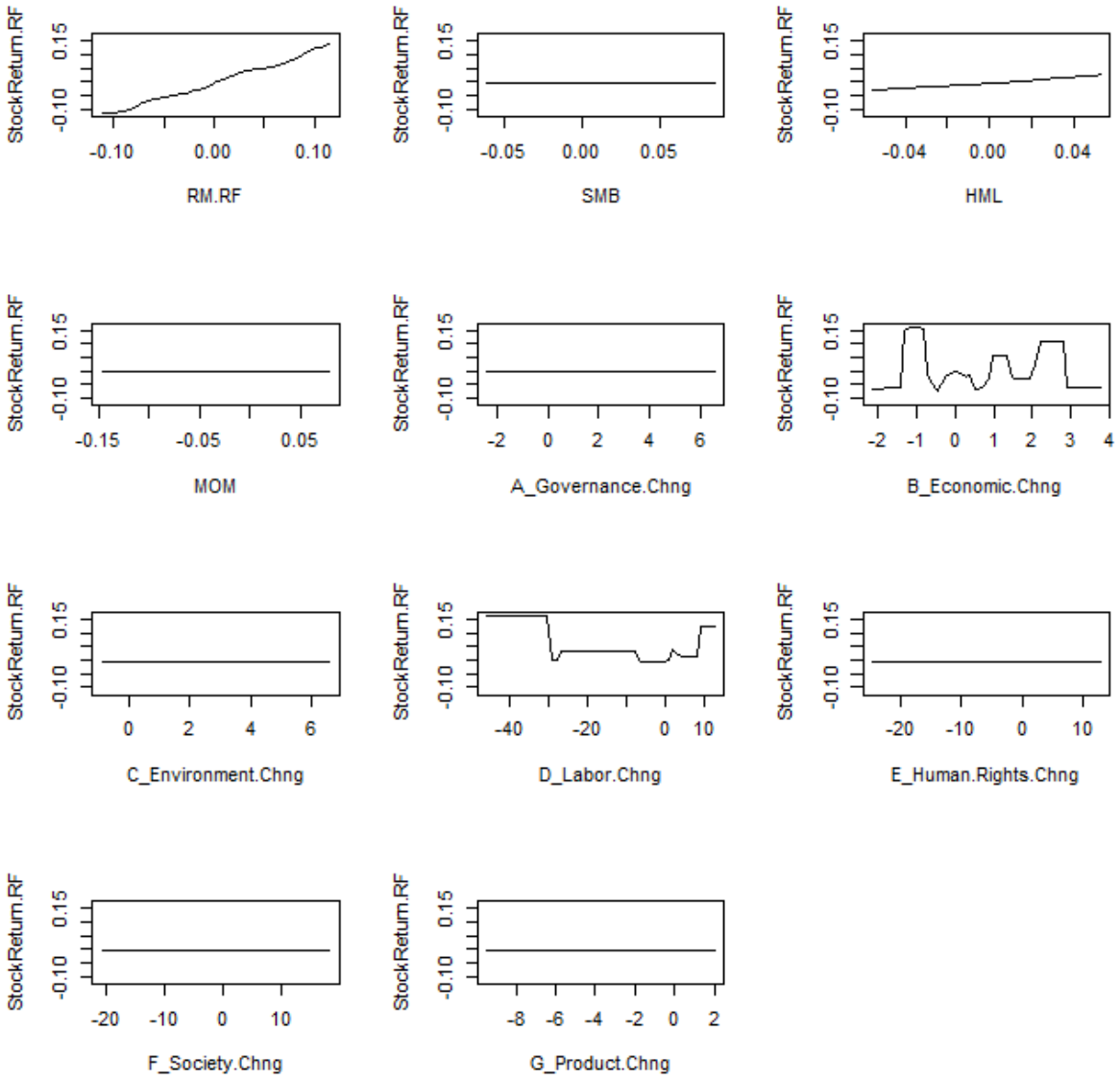


Figure 2: Regression results for Model 2 - Sub-scores



Appendix A

Fig.A1 - Socially Responsible Investment – Acknowledged Strategies

Type	Strategies	Definition
Negative Screening	Exclusion	Exclusion of certain sectors such as weapons etc.
	Norm-based screening	Exclusion based on compliance with international standard and norms
Positive screening	ESG Integration	Integration of ESG criteria to classic Financial analysis
	Best-in-Class	Selection or Weighting of stocks according to ESG criteria
Active Investment	Themed Funds	Funds with a theme focused on Sustainability , e.g. Green energy, Health, etc.
	Engagement Voting	Active Ownership through share voting on ESG topics
	Impact Investment	Investing for a clear ESG impact e.g. Microfinance, local business funds, etc...

Fig.A2 - US and European SRI Growth –US SIF 2012 Executive Summary report, EURO SIF 2012 report

SRI in the US IN $bn	**1997**	**1997**	**1999**	**2003**	**2005**	**2007**	**2010**	**2012**
	639	1'185	2'159	2'323	2'290	2'711	2'069	3'744
SRI in Europe in €bn					**2005**	**2007**	**2009**	**2011**
					1'768	4'066	*7'375	*11'661

* includes norm-based screening since 2009 - 2009 988bn-2011 2'346bn

PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES : LIMITES DES RECHERCHES EMPIRIQUES A PARTIR D'UNE REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

Jean-Marie PERETTI
Professeur à ESSEC Business School
Titulaire de la chaire ESSEC du changement
peretti@univ-corse.fr

David AUTISSIER
Maître de Conférences HDR, Université Paris Est Créteil – IRG
Directeur exécutif de la chaire ESSEC du changement
david.autissier@datiss.com

Béchir BEN LAHOUEL
Docteur en sciences de gestion, ATER à l'Université de Mulhouse
Chercheur à la chaire ESSEC du changement
bbenlahouel@yahoo.fr

Introduction

Deux générations de travaux ont marqué l'évolution des recherches dans le domaine de la performance sociale des entreprises (PSE). En premier lieu, le développement conceptuel des modèles de la PSE avait d'une part, permis de fonder une définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Rowley et Berman, 2000) et d'autre part, démontré l'importance, pour une entreprise, d'intégrer les préoccupations sociétales dans le management opérationnel. En second lieu, les recherches empiriques sur la PSE avaient pour objectif d'opérationnaliser le concept en suggérant la possibilité de mesurer une variété de dimensions concernant la relation entreprise-société (Wood et Jones, 1995).

Conscients des limites du modèle économique fondamentaliste minimaliste relatif à la fonction sociétale de la firme (Friedman, 1962 ; Levitt, 1958), les théoriciens et les praticiens des sciences de l'organisation et du management, ont tenté, à travers des décennies, d'attribuer un rôle à l'entreprise qui permette de créer de la richesse non seulement pour ses actionnaires mais aussi pour les autres parties concernées par son activité. Ainsi, la majorité des recherches dans le domaine de la PSE ont cherché à identifier les connexions et surtout démonter l'existence d'une association positive entre la performance financière et la performance sociale de l'entreprise (Allouche et Laroche, 2005 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Ullman, 1985).

Depuis que Friedman (1962, 1970) a annoncé que l'unique responsabilité sociale d'une firme est de maximiser ses profits, l'exploration de la relation entre la PSE et la performance financière (PFE) a fait l'objet d'un grand volume de recherches empiriques durant les quatre dernières décennies (Beurden et Gössling, 2008 ; Griffin et Mahon, 1997 ; McWilliams et Siegel, 2000 ; Orlitzky, 2005, 2008 ; Waddock et Graves, 1997). L'échec dans la fourniture d'une justification morale de la RSE compatible avec les intérêts économiques d'une firme a conduit certains managers et chercheurs à percevoir la RSE comme uniquement un coût non productif (Vance, 1975 ; Aupperle et al, 1985). En effet, malgré les pressions exercées sur les entreprises pour s'engager dans des initiatives RSE, plusieurs managers ont résisté

à la transformation de la culture et des principes de leurs organisations. Par conséquent, les chercheurs en sciences de gestion ont tenté de démontrer l'effet de la RSE sur la profitabilité (McWilliams et Siegel, 2000) alors que d'autres managers ont essayé de développer d'autres formes stratégiques de RSE capables de démontrer leurs avantages financiers (Peloza, 2006). Cependant, alors que les entreprises qui « font du bien » (*do good*) s'attendent à ce qu'elles « gagnent davantage » (*do well*), les études empiriques relatives à la relation entre PSE et PFE sont peu concluantes et rapportent des relations positives, négatives et neutres (Allouche et Laroche, 2005 ; Bird et al., 2007 ; Fauzi et al., 2007 ; Igalens et Gond, 2005 ;Griffin et Mahon, 1997 ; McWillams et Siegel, 2000 ; Orlitzky, 2008 ; Peters et Mullen, 2009 ; Roman, et al., 1999 ; Simpson et Kohers, 2002 ; Ullmann, 1985 ;Waddock et Graves, 1997 ; etc.).

La revue de la littérature fournit plus d'une centaine d'études destinées à l'exploration de la relation entre PSE et PFE. En général, elles cherchent à prouver une relation positive entre les deux mesures qui permettra d'une part, de lever le scepticisme qui règne autour du concept de la RSE par la légitimation de ses fondements éthiques et économiques et d'autres part, de faire converger les objectifs économiques et sociétaux (Gond et Palazzo, 2008). En d'autres termes, ces recherches tentent de répondre à la question suivante : la RSE complète-t-elle ou est en conflit avec les objectifs économiques de la firme ?

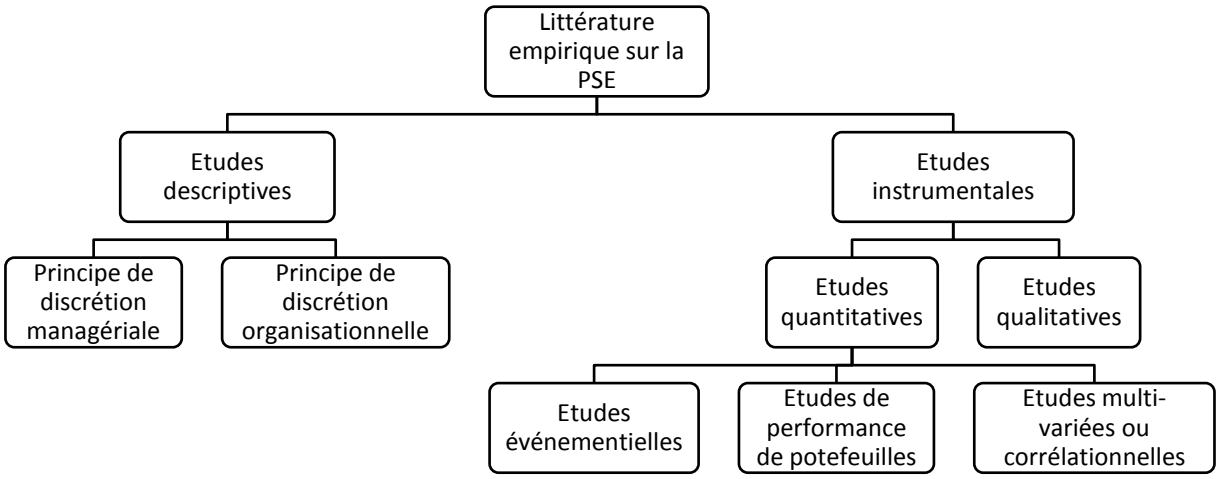
Cette communication a pour objectif de dévoiler les problèmes majeurs qui ont marqué la littérature relative aux recherches empiriques sur la PSE. Nous distinguerons trois types de limites : des limites méthodologiques, des limites théoriques et des limites relatives aux mesures. Enfin, nous proposerons, à l'instar de Clarkson (1995) et Wood et Jones (1995), que le management des relations avec les parties prenantes présente un cadre d'analyse et d'évaluation de la PSE plus pertinent que les modèles basés sur la responsabilité sociale et la réactivité sociale (p. ex., modèles de Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991).

1. Taxinomie des études empiriques sur la PSE

Alors que les recherches théoriques et normatives dans le domaine de la PSE avaient pour but le développement de cadres théoriques intelligibles pour la compréhension de la nature du lien entre PSE et PFE, les investigations empiriques, par contre, ont suivi deux axes de recherche. D'abord, les études descriptives avec l'intension d'examiner la manière dont les entreprises et leurs managers approchent la PSE en pratique. Ensuite, les études instrumentales qui ont pour but de tester empiriquement les hypothèses, des relations entre PSE et PFE, formulées à partir de divers cadres théoriques (voir figure 1).

Dans le cadre de cette communication, nous nous intéressons à la présentation des études instrumentales quantitatives qui ont explicitement intégré les travaux relatifs à la relation entre PSE et PFE. Ainsi, on distingue les études événementielles, les études de performance de portefeuilles, et les études multi-variées.

Figure 1. Taxinomie des études empiriques sur la PSE



1.1. Etudes événementielles

La méthode des études événementielles décrit une conception de recherche empirique largement utilisée en finance et en comptabilité. Ces études emploient une méthodologie générale commune dont le but est d'étudier l'impact spécifique de certains événements financiers et économiques sur le comportement des cours boursiers (Mason, 1998).

Cette méthode permet au chercheur de détecter l'existence ou non d'un rendement anormal du cours de l'action associé avec un événement non anticipé (McWillams et Siegel, 1997) par rapport à d'autres prix d'actions au sein d'une même classe de risque (Frooman, 1997). L'anormalité peut prendre la forme de rendements anormaux, de volumes de transactions anormaux ou bien de changements dans les niveaux de la volatilité des rendements (Mason, 1998).

Pour estimer l'impact d'un événement sur la valeur de l'action, le chercheur doit différencier entre le rendement anticipé sans l'événement (rendement normal) et le rendement causé par l'événement (rendement anormal) (Bromiley et al., 1988). Trois techniques principales sont identifiées dans l'estimation de rendements anormaux : 1) la moyenne ajustée des rendements, 2) les rendements ajustés du marché, et 3) les rendements ajustés du marché et du risque (Brown et Warner, 1980). MacKinlay (1997), McWilliams et Siegel (1997), et McWilliams et al. (1999) présentent en détail la méthodologie adoptée dans les études événementielles. En général, la méthodologie consiste à obtenir les rendements anormaux en comparant les rendements réels observés durant la période entourant la survenance de l'évènement avec les rendements normaux prédits par le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF).

L'avantage de l'utilisation des études événementielles repose sur les mesures de marchés pour estimer la performance financière et dépassent les critiques attribuées aux mesures comptables de la profitabilité (Davidson et Worrell, 1990). Ainsi, les cotations boursières des actions sont supposées refléter les vraies valeurs des firmes représentées par l'actualisation de ses cash flows futurs qui présument incorporer toutes les informations pertinentes pour les investisseurs (Frooman, 1997 ; McWillams et Siegel, 1997).

En management, l'utilisation de cette méthodologie a couvert plusieurs problématiques de recherche comme, par exemple les départs des CEO, les licenciements, la conduite d'activités illégales, les rappels de produits, les décisions stratégiques, etc. Un nombre important de recherches contemporaines a adopté la technique des études événementielles dans l'examen des décisions managériales en ce qui concerne la responsabilité sociale des entreprises.

Les hypothèses.

McWilliams et Siegel (1997) soulignent que la validité de la méthodologie est soumise à la vérification des trois hypothèses suivantes : 1) l'efficience des marché, 2) la non anticipation de l'événement, et 3) l'absence d'effets parasitaires.

L'efficience des marchés financiers représente l'hypothèse fondamentale sous-jacente à l'utilisation des méthodologies financières en ce qui concerne les études événementielles (Bromiley et al., 1988). Proposée à l'origine par Fama, Fisher, Jensen et Roll[188] (1969), la théorie de l'efficience des marchés financiers a été principalement développée d'une manière explicite dans les travaux de Eugène Fama[189] (1970, 1976). Fama fournit la définition suivante : « *un marché financier est dit efficient si et seulement si l'ensemble des informations disponibles concernant chaque actif financier coté sur le marché est immédiatement intégré dans le prix de cet actif* » (Esch, Kieffer et López, 2003).

Fama identifie trois formes de l'efficience des marchés financiers : la forme faible, la forme semi-forte et la forme forte. La forme faible implique qu'un changement dans le cours de l'action ne peut pas être prédit en se basant seulement sur l'ensemble des observations historiques : les prix reflètent purement et simplement les valeurs antérieures des cours de l'action. La forme semi-forte de l'efficience postule que les prix des actions s'ajustent instantanément et correctement à l'annonce publique de tout évènement et qu'il n'est pas possible de tirer un avantage particulier suite à la disposition d'une information rendue publique. Enfin, la forme forte de l'efficience des marchés implique que les prix des actions reflètent tout type d'informations disponibles qu'elles soient publiques ou privées ; et aucun rendement particulier ne peut être obtenu suite à la disposition de ces informations. Les cours s'adaptent instantanément et correctement à tout évènement issu d'une information privilégiée.

En conclusion, la théorie de l'efficience des marchés financiers implique que les prix des actions incorporent toute l'information pertinente disponible pour les investisseurs. Ainsi, toute information nouvellement révélée sera rapidement et instantanément prise en compte par les cours boursiers. McWilliams et Siegel (1997) notent « *an event is anything that results in new relevant information* ». Les études événementielles se présentent comme le moyen principal de tester l'hypothèse de l'efficience des marchés de capitaux ; en particulier sous sa forme semi-forte. Dans ce cas, les chercheurs examinent la manière dont une information relative à un évènement distinctif est pleinement intégrée de manière instantanée dans le prix des actifs financiers. Khotari et Warner (2004) expliquent qu'un rendement anormal qui persiste dans le temps après l'annonce d'un évènement particulier est incohérent avec l'hypothèse de l'efficience des marchés. Par conséquent, le chercheur doit déterminer le nombre de jours à partir duquel l'impact de l'évènement sera mesuré.

[188] Fama E.F., L. Fisher, M.C. Jensen, and R. Roll (1969), « The Adjustment of Stock Prices to New Information ». International Economic Review, 10, pp1-21.

[189] Fama E.F. (1970), « Efficient Capital Markets : A review of Theory and Empirical Work ». Journal of Finance, 25(2), pp383-418.

Fama E.F. (1976), « Foundations of Finance ». New York : Basic Books.

Dans le jargon anglo-saxon, cette période est appelée « *Event Window* » (Krivin et al., 2003). McWilliams et Siegel (1997) ajoutent que l'utilisation d'un long « *Event Window* » est incompatible avec l'hypothèse de l'efficience. Ceci signifie que les effets des évènements ne sont pas rapidement reflétés dans les prix des actions.
La deuxième hypothèse relative à la non anticipation des évènements stipule que l'annonce de ces derniers est effectuée par les médias (McWilliams et Siegel, 1997). Cela veut dire que, précédemment, le marché n'était pas en possession d'une information concernant un évènement particulier et, par conséquent, les investisseurs ne disposent de cette information qu'à partir de l'annonce publique. Les rendements anormaux sont considérés alors comme le résultat des réactions des marchés financiers à cette nouvelle information (McWilliams et Siegel, 1997).
Selon McWilliams et Siegel (1997), la troisième hypothèse repose sur la prétention que le chercheur doit isoler l'effet d'un évènement particulier des effets d'autres évènements. Cela implique l'absence d'effets parasitaires pouvant être provoqués par d'autres évènements qui se produisent au même moment que l'évènement particulier étudié. Ces effets parasitaires peuvent inclure une déclaration de distribution de dividendes, l'annonce d'une fusion, le remplacement d'un CEO, le lancement d'un nouveau produit, etc. (McWilliams et Siegel, 1997).

RSE et études événementielles

La relation entre la RSE et les études évènementielles est principalement explorée au sein des recherches appartenant au champ relatif à la divulgation des informations sociétales (reporting sociétal). Le rôle du reporting est fondamental car les marchés financiers réagissent selon la disponibilité des informations publiques.
Les recherches empiriques dans le domaine du reporting sociétal distinguent entre deux types d'information utilisés dans les études événementielles. Cormier (2002, p. 178) note que les données employées dans ces études portent soit sur le bilan sociétal tel que publié par les organismes indépendants de l'entreprise (divulgation externe), soit sur l'information sociétale publiée par les entreprises dans divers supports de communication comme le rapport annuel, le rapport sociétal, le rapport de développement durable, etc.
En conclusion, les résultats des études événementielles démontrent que les marchés réagissent harmonieusement aux divulgations d'informations sociétales. Cela veut dire, qu'en général, une annonce d'un évènement positif conduit à une réaction positive et que l'ampleur de la réaction des investisseurs dépend de la métrique utilisée dans la mesure de la performance sociale, du secteur d'activité, et de la méthodologie de l'étude événementielle choisie par le chercheur (longueur du l'*Event Window* et la détection des effets parasitaires). Par exemple, dans une réplique des travaux de Meznar et al. (1994) et Wright et al. (1995), après l'introduction de variables parasitaires, les résultats de l'étude de McWilliams et Siegel (1997) ne supportent pas l'hypothèse selon laquelle l'annonce de décisions concernant des initiatives RSE a un impact sur la valeur boursière. McWilliams et Siegel précisent que la technique des études événementielles ne permet pas d'affirmer si les actionnaires sont bénéficiaires ou lésés par les actions de RSE. En effet, il paraît que l'effet de l'annonce d'une décision ne peut être facilement isolé d'une panoplie de décisions managériales.
Bien que les études événementielles présentent l'avantage de mesurer les effets immédiats des initiatives RSE sur la valeur de la firme, certains chercheurs (p. ex. McWilliams et al., 1999 ; McWilliams et Siegel, 1997) ont identifié plusieurs problèmes empiriques associés à l'application de ces études : 1) la construction d'un

échantillon approprié[190], la définition de l'évènement et le contrôle pour d'autres évènements, 2) l'identification précise de la date de l'évènement et la longueur de l'*Event Window*[191], 3) le contrôle pour les effets du secteur d'activité et de la taille des entreprises[192], etc. En plus de ces problèmes méthodologiques, Bromiley et al.(1988) ajoutent également que les anomalies relatives à l'hypothèse de l'efficience des marchés posent de sérieux problèmes quant à la mise en œuvre de la technique des études évènementielles[193].

1.2. Etudes de performance de portefeuilles

Le but principal des études de performance de portefeuilles est de créer différentes catégories d'entreprises basées sur des critères de responsabilité sociale. Ces études cherchent à comparer la performance financière d'un portefeuille d'entreprises/actions socialement responsables avec la performance d'un portefeuille d'entreprises/actions qui reflètent le marché en général. Rennings et al. (2003) distinguent entre les études de portefeuille réels c'est-à-dire les fonds ISR, et les portefeuilles virtuels c'est-à-dire ceux construits par le chercheur.

Dans les études de performance de portefeuilles virtuels, le chercheur tente d'établir une segmentation des les entreprises en groupes de différents niveaux de performance sociale. Les études montrent que les portefeuilles peuvent être déterminés selon d'autres critères comme le secteur d'activité, la période d'étude, la performance financière (Doppelt, 2003), la taille de la firme, ses exportations, etc. (Wagner et Wehrmeyer, 2002). L'idée principale est que les firmes ayant des caractéristiques similaires doivent avoir des performances similaires. En effet, l'exploration de la relation entre PSE et PFE évalue, pour chaque portefeuille, le rendement moyen basé, sur les mesures de la PFE par les valeurs de marché ou les valeurs comptables entre toutes les entreprises et/ou à travers toutes les périodes étudiées (Wagner et Wehrmeyer, 2002).

L'analyse de performance de portefeuilles réels existants cherche à démontrer si les fonds (ou indices) ISR affichent une performance différente des autres fonds (ou indices) du marché. Si par exemple, aucune différence entre les deux types de fonds ou indices n'est détectée, il en résulte que l'investissement dans les fonds ISR n'est pas moins rentable que l'investissement dans les fonds conventionnels. Rennings et al. (2003) rappellent que le succès financier des fonds ISR dépend de l'habileté des gestionnaires de fonds et que les études de portefeuilles ne permettent pas d'isoler les effets du management de ceux de la performance sociale.

Wagner et Wehrmeyer (2002) soulignent que cette méthodologie limite les possibilités d'établir des conclusions quant à la relation entre la PSE et la PFE à travers l'ensemble du spectre de la PSE ; et, par la suite, elle rend difficile la spécification de la relation. Wagner et Wehrmeyer (2002) ajoutent que l'approche de l'analyse de performance de portefeuille permet uniquement la comparaison de la

[190] La taille de l'échantillon doit être large et excéder les 30 observations afin d'assurer l'hypothèse de la normalité sur laquelle est basée la méthodologie (McWilliams et al., 1999).

[191] En raison de l'hypothèse de l'efficience des marchés financiers, il existe un consensus à travers les études empiriques qu'un Event Window de courte durée doit intégrer tous les rendements anormaux. Selon McWilliams et al. (1999), la longueur du Event Windown ne doit pas dépasser les trois jours entourant la date de l'évènement.

[192] Bromiley et al. (1988) notent que, pour une même classe de risque, les actions des petites et moyennes entreprises présentent des rendements moyens plus importants que ceux des grandes entreprises.

[193] Réaction excessive, réaction inappropriée, effet de taille, sous-évaluation en période d'inflation, effet du week-end et effet du lundi, les insuffisances du MEDAF (Bromiley et al., 1988).

moyenne des performances des entreprises du portefeuille et sa variation. En conséquence, l'influence spécifique de la PSE sur la PFE, ne peut être clairement séparée des autres influences (p. ex., le management du fonds, la capitalisation du marché, etc.) au sein de cette méthodologie. L'identification des effets isolés nécessite des méthodes économétriques qui incluent toutes les variables pertinentes dans le but d'expliquer la performance économique en plus de la variable PSE (Rennings et al., 2003).

1.3. Etudes multi-variées ou corrélationnelles

Le troisième type d'études de la relation entre PSE et PFE consiste en l'utilisation des méthodes de recherches multi-variées. En général, ces études analysent les caractéristiques des entreprises concernant leur comportement sociétal. En particulier, il s'agit de l'investigation de la relation entre la PSE, la PFE et d'autres caractéristiques organisationnelles. Les méthodes d'analyse multi-variées sont des outils clés dans les recherches organisationnelles en raison de leur capacité à incorporer de multiples variables et d'aider le chercheur dans sa quête de compréhension des comportements complexes et des phénomènes organisationnels (Bates, 2005, in Swanson et Holton III). En plus de la solidité du cadre théorique qui représente un outil indispensable dans la conduite et l'interprétation des résultats de la recherche, le chercheur doit être en mesure de comprendre les différentes stratégies analytiques afin de pouvoir manipuler les données relatives à deux ou plusieurs variables (Bates, 2005).

En science d'organisation, les chercheurs tentent de prédire, expliquer, et comprendre les phénomènes (p. ex., la performance sociale) qui sont influencés par une pléthore de variables potentiellement importantes (p. ex., la performance financière). Les stratégies analytiques multi-variées principales dont disposent les chercheurs dans les études empiriques relatives à la performance sociale sont : les régressions multiples, les régressions logistiques, les analyses discriminantes, et l'analyse uni ou multi-variée de la variance (ANOVA et MANOVA).

Il importe de souligner que les études relatives à l'exploration des associations entre la PSE et la PFE s'inscrivent essentiellement au sein des techniques de régressions multiples. Cependant, l'utilisation d'autres techniques statistiques s'intéresse à l'étude d'autres critères et variables qui entrent en interaction avec la PSE. En effet, l'association directe entre PSE et PFE n'a été explorée qu'à partir des études de régressions multiples. Les résultats de ces études sont contradictoires et non concluants.

Les études de régression logistique s'intéressent, en général, à l'étude des associations entre la PSE et certaines caractéristiques internes de la firme. En particulier, la question de recherche proposée s'articule autour de l'examen des déterminants qui différencient entre les entreprises socialement responsables et les autres, moins responsables. Sur le plan pratique, un modèle de régression logistique significatif permet de prédire l'appartenance, ou non, d'une entreprise au groupe des entreprises responsables à travers certains critères internes.

Les études d'analyse discriminante et d'analyse de la variance cherchent à étudier les attitudes et les perceptions de certains individus en interaction avec la firme (comme les dirigeants, les consommateurs, les administrateurs, etc.) envers le concept de la RSE. Les résultats de ces études sont importants d'un point de vue pragmatique. En effet, ils permettent aux entreprises de concevoir, au préalable, les stratégies RSE qu'elles devront adopter, à partir la compréhension des attentes de certaines parties prenantes quant au comportement responsable espéré.

En somme, Au cours des quarante dernières années, les résultats des recherches empiriques dans le domaine de la PSE paraissent assez variés, contradictoires et non concluants. Aupperle et al. (1985) soulignent que ces résultats reflètent des biais idéologiques et des procédures méthodologiques limitées. Par ailleurs, Ullman (1985) attribue l'inconsistance dans les résultats à un déficit de définitions appropriées des termes clés utilisés, à des défaillances dans les bases de données empiriques et à des faiblesses d'ordre théorique. De leur part, McWilliams et Siegel (2000) soulignent que la relation entre la RSE et la PFE souffre de certaines limites théoriques et empiriques. Ils notent « *One major concern is that these studies sometimes use models that are misspecified in the sense that they omit variables that have been shown to be important determinants of profitability* » (McWilliams et Siegel, 2000 ; p. 603).
La revue de la littérature empirique nous permet de distinguer essentiellement trois problèmes majeurs que les chercheurs ont rencontrés lors de l'investigation de la relation PSE-PFE : des problèmes de méthodologie, des problèmes de mesures et des problèmes d'ordre théorique. Le but des paragraphes suivants est de présenter ces limites.

2. Les limites des études instrumentales quantitatives

2.1. Limites méthodologiques

Maints chercheurs (p. ex., Aupperle et al, 1985 ; McWilliams et Siegel, 2000 ; Orlitzky, 2008 ; Peters et Mullen, 2009 ; Ullman, 1985 ; Wood et Jones, 1995) affirment l'existence de problèmes méthodologiques relatifs aux études qui ont analysé la relation PSE-PFE. Il importe dans ce cas de distinguer entre, d'une part, les problèmes méthodologiques relatifs à chacune des méthodes empiriques employées par le chercheur et d'autre part, les faiblesses qui découlent d'une mauvaise spécification des modèles économétriques.

Problèmes issus des méthodes empiriques

La variabilité des résultats empiriques s'explique par les différentes méthodologies utilisées et le design de la recherche. Par exemple, la mise en place des études de performance de portefeuille soulève le problème de comparabilité individuelle par paire de firmes (c'est-à-dire sélectionner pour chaque membre d'un groupe, un autre membre très semblable de l'autre groupe). Cette comparabilité est plus difficile lorsque la période d'étude est large et lorsque le modèle économétrique intègre, simultanément, plusieurs variables de contrôle.
Alors que les études de régression ne sont pas sujettes aux problèmes de comparabilité par paire, elles requièrent, par contre, de larges échantillons et de solides bases théoriques pour l'explication des relations de causalité. L'inconvénient majeur découlant des études de régression est leur grande dissemblance méthodologique. Ceci est dû à leur hypersensibilité envers des paramètres de bases comme la sélection d'échantillon, les périodes d'analyse, le choix des mesures et des secteurs d'activité, etc.
Les études événementielles, bien qu'elles présentent l'avantage de mesurer l'impact réel d'une action responsable sur la valeur de l'entreprise, ont été sévèrement critiquées dans les travaux de McWilliams et ses collègues. En effet, les études événementielles fournissent un aperçu de l'impact à court terme seulement sur les actionnaires et non pas l'effet touchant les autres parties prenantes. De plus, McWilliams et Siegel (1997) affirment que les études événementielles souffrent de certains biais méthodologiques liés essentiellement à l'étendue de « *l'event window* »

et la manière selon laquelle l'évènement est distingué d'autres évènements économiques.

Problèmes issus de mauvaises spécifications des modèles

Dans une revue d'un nombre de travaux empiriques entrepris entre 1972 et 1979, Aupperle et al. (1985) trouvent que la relation entre la PSE et la profitabilité présente, à la fois, une faiblesse et une simplicité d'ordre méthodologique. Ils suggèrent que ces études se caractérisent par : l'absence d'ajustement pour le risque financier, l'absence de test de significativité, l'exiguïté des échantillons, la subjectivité dans la sélection des échantillons, l'inadéquation des mesures de performance, la non crédibilité des indices de réputation, etc.

L'un des problèmes majeurs identifiés dans la littérature se rapporte à la formulation d'échantillons issus de différents secteurs d'activité. Les théoriciens des sciences de l'organisation s'accordent à penser que chaque secteur d'activité est exposé à ses propres problématiques et qu'en l'occurrence les données affichées par les entreprises appartenant à différents secteurs d'activité ne sont pas comparables. Griffin et Mahon (1997) expliquent que les caractéristiques uniques d'un secteur d'activité forment l'unicité de la PSE en se basant sur les différentes caractéristiques internes et demandes externes. Rowley et Berman (2000), Simpson et Kothers (2002) suggèrent que les recherches doivent être conduites au sein d'un seul secteur d'activité. En effet, la nature même des actions des parties prenantes exerce une influence considérable sur la PSE et les différents secteurs d'activité sont confrontés à différents portefeuilles de parties prenantes avec différents degrés d'activité dans différents domaines (Griffin et Mahon, 1997 ; Rowley et Berman, 2000).

De leur côté, McWilliams et Siegel (2000) affirment que les études ayant conduit à des associations positives entre la PSE et la PFE sont douteuses à cause des mauvaises spécifications des modèles économétriques « *in the sense that they omit variables that have been shown to be important determinants of profitability* » (McWillams et Siegel, 2000 ; p. 603). Par exemple, les équations de régressions des études de Russo et Fouts (1997) et Waddock et Graves (1997) ne contrôlent pas des variables comme l'investissement en recherche et développement[194] et le budget de publicité[195] au sein du secteur d'activité, bien que ces variables présentent des liens étroits avec la performance financière. Après le contrôle de la R&D, le modèle avancé par McWilliams et Siegel (2000) confirme les résultats trouvés par Aupperle et al. (1985) considérant que la relation entre la PSE et la PFE est neutre.

Un an plus tard, McWilliams et Siegel (2001) présentent, au sein de leur modèle d'offre et de demande de RSE, l'argument théorique le plus convaincant relatif aux effets des variables de contrôle. Ils proposent que le niveau de RSE dépend de la taille de l'entreprise, son niveau de diversification, de recherche et développement, de publicité, des transactions avec les gouvernements, la satisfaction des clients, les conditions du marché du travail, et la phase du cycle de vie de l'industrie.

[194] McWilliams et Siegel (2000) notent qu'il existe une forte évidence empirique que l'investissement en recherche et développement est intimement lié à une amélioration de la profitabilité de longue échéance. La R&D est considérée comme une forme d'investissement en capital technique qui résulte d'une meilleure connaissance et débouche à une innovation dans les produits et les processus.

[195] Les budgets alloués aux efforts de communication et de publicité servent de proxy pour l'étendue de la différentiation par les produits ainsi que le niveau de barrières à l'entrée au sein d'un secteur d'activité. Empiriquement, il a été démontré que les budgets de publicité sont positivement associés à une amélioration de la profitabilité. McWilliams et Siegel (2000) ajoutent que les barrières à l'entrée sont des actifs partagés entre les entreprises d'un même secteur d'activité.

En somme, certains auteurs avancent que les résultats contradictoires trouvés dans la littérature empirique découlent de l'absence de certaines variables intermédiaires ou variables de contrôle, connectant les deux mesures de performance, lors de la modélisation empiriques (Berman et al., 1999 ; Orlitzky et al., 2003 ; Schuler et Cording, 2006 ; Ullman, 1985). En raison de la complexité accrue des phénomènes individuels et organisationnels, les chercheurs en sciences de gestion doivent désormais examiner de plus près l'impact des variables modératrices et médiatrices dans la compréhension des interactions entre les variables explicatives et les variables expliquées.
David et Sutton (2004) définissent une variable de contrôle comme suit « *la variable de contrôle est une variable que le chercheur suspecte d'influencer la relation entre les variables indépendantes et dépendantes* » (p. 143). Ils ajoutent qu'une telle variable peut avoir, soit une influence directe sur la variable indépendante, soit intervenir ou servir de médiatrice dans la relation entre la variable indépendante et dépendante.
Orlitzky (2008) et Orlitzky et al. (2003) notent que les faiblesses des résultats proviennent du manque de considération au sein de deux types d'intervenant dans l'étude de la relation PSE-PFE : les variables médiatrices et les variables modératrices.

Les variables médiatrices
El Akremi et Roussel (2003) soulignent qu'« *un effet médiateur élémentaire représente une séquence causale hypothétique dans laquelle une première variable indépendante influe sur une seconde variable intermédiaire qui influe à son tour sur une variable dépendante* ». MacKinnon et al. (2002) ajoutent qu'une variable médiatrice transmet l'effet d'une variable indépendante vers la variable dépendante en le décomposant en effet direct et en effet indirect médiatisé. L'impact d'une variable médiatrice au sein d'une équation de régression est généralement additif (Orlitzky, 2008). La variance expliquée R^2 témoigne de l'importance de l'omission ou non de l'introduction de variables médiatrices potentielles (Orlitzky, 2008).
Les résultats de la méta-analyse d'Orlitzky et al. (2003) suggèrent l'existence de variables médiatrices qui alimentent les mécanismes de causalité reliant la PSE à la PFE. En effet, Logsdon et Wood (2002) et Orlitzky et al. (2003) notent que la PSE est une ressource organisationnelle qui fourni des bénéfices internes et externes (p. ex., le développement en interne de nouvelles compétences, ressources et capacités organisationnelles, culturelles et technologiques ; le développement en externe de la réputation de la firme). Orlitzky (2008) affirme que les effets des variables médiatrices organisationnelles internes sont moins importants que ceux des variables médiatrices organisationnelles externes dans l'établissement de l'ampleur des liens de causalité entre les deux variables.
Les résultats de l'étude de Surroca et Tribo (2005) confirment ceux trouvés dans la méta-analyse d'Orlitzky et al. (2003). En appliquant la théorie de la *Resource-Based-View*, Surroca et Tribo trouvent qu'il n'existe pas d'association directe entre la PSE et la PFE. Ils démontrent que tout changement dans la valeur de chacune des variables est provoqué par la présence de variables médiatrices relatives aux investissements dans des ressources intangibles (p. exp., recherche et développement, capital humain et organisationnel). Autrement dit, la PSE et la PFE ne sont reliées que d'une manière indirecte à travers leur connexion mutuelle avec ces ressources. Par conséquent, Surroca et Tribo (2005) concluent que la variation des associations entre les deux performances avancée dans la littérature n'est qu'une illusion et ne

dépend que du rôle médiateur des ressources intangibles. Pour une revue approfondie sur les variables médiatrices intervenant dans la relation PSE-PFE, on peut se référer aux travaux d'Orlitzky et al. (2003), Orlitzky (2006) et Orlitzky (2008).

Les variables modératrices

Alors que les variables médiatrices spécifient comment et pourquoi les mécanismes de causalité apparaissent, les variables modératrices expliquent comment et sous quelles conditions ces mécanismes se produisent (Baron et Kenny, 1986). En général, un modérateur est une variable qualitative ou quantitative qui affecte la grandeur, la direction et/ou l'intensité de la relation entre la variable prédictrice et la variable critère (Baron et Kenny, 1986 ; Sharma et al., 1981). El akremi et Roussel (2003) expliquent que la relation observée est sujette à différents niveaux d'une troisième variable de contingence dite modératrice. En général, la variable modératrice interagit avec la variable exogène pour influencer la variable endogène.

Dans leur méta-analyse, Orlitzky et al. (2003) avancent que la stratégie d'opérationnalisation de la PSE et la PFE représente une variable de contingence assez importante qui peut modérer l'intensité de la relation entre les deux variables. D'autres facteurs potentiels affectant cette relation ont été explicitement proposés dans la littérature. Les plus testés dans les études empiriques sont la taille de l'entreprise et son secteur d'activité. Par ailleurs, certains chercheurs suggèrent que, davantage d'investigation et d'intérêt doivent être accordés à des variables comme l'intensité capitalistique, les méthodes d'amortissement, le risque de la firme, la concentration sectorielle, les processus de production, les pressions sociétales, la culture de l'entreprise, le contexte national, en plus de celles proposées dans le modèle d'offre et demande de RSE de McWillams et Siegel (2001).

A titre d'exemple, on peut citer l'étude de Russo et Fouts (1997) dans laquelle les auteurs trouvent que le taux de croissance du secteur d'activité représente un facteur de modération dans la connexion entre la performance environnementale et la profitabilité. Ils expliquent leur résultat par le fait que la RSE représente une ressource interne efficace qui procure une assise normative pour le management des problématiques environnementales lorsque le secteur d'activité connaît une certaine croissance. Russo et Fouts (1997) ajoutent qu'ils sont parfaitement conscients de l'existence d'autres facteurs de modération qui peuvent influencer la relation PSE-PFE. Cette affirmation est vérifiée dans l'étude de Goll et Rasheed (2004). Ces auteurs défendent l'idée selon laquelle l'environnement organisationnel exerce une influence sur la stratégie, les structures, les processus et la performance de la firme. Les résultats de leur étude montrent que le dynamisme[196] et la munificence de l'environnement modèrent la relation entre la PSE et la PFE.

Cette analyse est cautionnée par les travaux de Rowley et Berman (2000) lorsqu'ils introduisent l'approche de contingence. Selon cette approche, il importe aux chercheurs d'étudier, plus profondément, les conditions sous lesquelles une éventuelle relation entre PSE et PFE peut se manifester. En d'autres termes, il paraît évident qu'il existe plusieurs facteurs influents – de médiation et de modération – qui relient la PSE et la PFE.

[196] Le dynamisme environnemental se réfère à l'étendue du changement imprévisible dans l'environnement organisationnel. Il est souvent représenté par la volatilité, l'incertitude, la haute vélocité. La munificence est relative à la capacité de l'environnement à appuyer une croissance durable de l'organisation. On distingue trois types de munificence : 1) la capacité qui se réfère au niveau des ressources disponible à l'organisation, 2) la croissance/le déclin se réfère au changement de cette capacité, 3) les opportunités/les menaces qui se réfère à l'étendue de la non exploitabilité de cette capacité (voir Goll et Rashedd, 2004 ; pp 44-45).

2.3. Limites relatives aux mesures

Les études empiriques relatives à la relation PSE-PFE ont été sujettes à de vives critiques concernant la mise en œuvre des deux concepts. La variabilité intrinsèque des résultats est imputée aux différents types de mesures de PSE et PFE. Par conséquent, l'identification d'une relation généralisable demeure difficile.

Mesure de la performance sociale

Alors que la PSE se présente comme un construit multi-dimensionnel (Aupperle et al., 1985 ; Wood, 1991a, 1991b ; Waddock et Graves, 1997), son opérationnalisation a été souvent réduite à une seule dimension comme les indices de pollution et les indicateurs sociaux (Freedman et Jaggi, 1982 ; Shane et Spicer, 1983), les activités illégales (Baucus, 1989 ; Davidson et Worell, 1988), etc.

Selon Rowley et Berman (2000), ce mode d'opérationnalisation est confronté à deux critiques. D'abord, un problème de validité à cause de l'inadéquation entre l'étendue du concept de la PSE et sa réduction à une seule mesure. Ainsi, la PSE se présente comme la mesure du comportement organisationnel envers une panoplie de groupes de parties prenantes dont l'attention ne doit pas porter seulement sur l'un de ces groupes. Ensuite, la fiabilité de cette approche est discutable à cause de l'impossible comparabilité entre les résultats des études empiriques lorsque celles-ci utilisent des mesures différentes de la PSE. Le problème de comparabilité est accentué lorsque les recherches associent plusieurs secteurs d'activité qui sont caractérisés par des enjeux différents et des parties prenantes totalement distinctes (Griffin et Mahon, 1997 ; Rowley et Berman, 2000 ; Waddock et Graves, 1997).

Mesure de la performance financière

Le deuxième problème métrique découle de la variété de mesures utilisées pour quantifier la PFE. Griffin et Mahon (1997), dans leur revue de la littérature empirique, identifient 80 manières d'évaluer la PFE. Ces deux auteurs soulignent l'incompatibilité de certaines mesures avec l'objectif de recherche et ajoutent que les chercheurs se basent généralement sur le critère de convenance et d'aisance dans le recueil des données. En conséquence, se pose le problème de comparabilité et de reproductibilité des études.

Ensuite, il apparaît tout à fait raisonnable que les mesures de marchés soient moins corrélés avec la PSE que les mesures comptables. En effet, l'attention prépondérante des mesures de marché est portée vers l'estimation de la création de richesse d'une seule partie intéressée : les actionnaires, alors que le fondement des principes de la RSE est tourné vers la prise en compte des intérêts d'une panoplie de parties prenantes. Le principe de la performance organisationnelle est de nature multidimensionnelle. La recherche de l'excellence organisationnelle ne peut être réduite à la seule création de richesse pour les actionnaires, mais, par contre, élargie à la création de valeur sociétale envers tous ceux qui ont des intérêts directs ou indirects pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Enfin, les deux mesures de la PFE ont été critiquées par les chercheurs, tout dépend de la méthodologie poursuivie. A l'issue de leurs travaux, Margolis et Walsh (2001) trouvent que les mesures comptables sont généralement utilisées comme indication à priori de la PFE dans les études qui cherchent à expliquer l'impact de la PSE sur la PFE, tandis que les mesures de marché servent à mesurer une PFE à posteriori lorsque celle-ci se présente comme variable explicative de la PSE.

1.1. Limites théoriques

La majorité des chercheurs s'accordent sur le fait que les études empiriques manquent de cadre théorique systématique et consistant montrant comment la PSE et la PFE peuvent être liées. Les cadres théoriques usuellement mobilisés, supposent implicitement ou explicitement l'existence d'une relation directe entre les deux construits. Toutefois, ils ignorent les effets de certaines variables de contingence ainsi que l'importance des appréciations normatives et les réactions des parties prenantes (Schuler et Cording, 2006).
Wood et Jones (1995) soulèvent le problème de discordance entre les parties prenantes (*stakeholder mismatching).* Ce phénomène se produit lorsque les variables dépendante et indépendante se réfèrent à deux groupes différents de parties prenantes.
Enfin, malgré les efforts entrepris dans la promotion du concept de la PSE, le développement d'une théorie, à part entière, demeure sans succès. Le modèle de Wood (1991) ne permet guère de fournir une explication théorique expliquant la manière selon laquelle la PSE doit être mesurée.
Au final, les résultats des travaux cherchant à prouver un lien positif entre PSE et PFE se sont avérés contradictoires et non concluants. Cette divergence dans les aboutissements a été expliquée par des problèmes d'ordre méthodologique, théorique et métrique : manque de fondation théorique, manque de mesure systématique et compréhensive de la PSE, manque de rigueur méthodologique, limitation de la taille et de la composition des échantillons, et discordance entre les variables sociétales et financières.
La théorie des parties prenantes (TPP), se présente en conséquence, comme la nouvelle substance théorique selon laquelle les responsabilités d'une entreprise doivent dépasser la réalisation du seul succès économique. Le rôle économique et social d'une entreprise englobe la création et la distribution de richesse et de valeur pour un ensemble de parties prenantes. La théorie des parties prenantes place les actionnaires comme l'un des multiples groupes que les managers doivent considérer dans le processus de prise de décision (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Ruf et al., 2001).

3. Vers une intégration conceptuelle entre la performance sociale et la théorie des parties prenantes

Bien que les modèles conceptuels de la PSE (p. ex., Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991) aient été d'une grande importance dans l'évolution et le développement de la réflexion académique quant aux interactions entre l'organisation et la société, ils n'offrent pas une théorie formelle empiriquement testable, hormis les recherches conduites dans l'espoir de trouver une liaison entre PSE et PFE.
Les travaux de Clarkson (1988, 1991, 1995) sont considérés comme la clé de voûte dans, non seulement, le développement de la relation entre la théorie des PP et de la PSE, mais aussi dans le foisonnement et l'intégration de ces deux concepts. Basé sur les résultats d'un projet de recherche initié au début des années 80, Clarkson (1991) parvient à créer un modèle de management des PP faisant office de cadre conceptuel pour la description, l'évaluation et le management de la PSE.
Différentes utilisations existent du modèle de management des PP. Etant donné que ce modèle permet, à la fois, l'évaluation de certaines problématiques sociétales et l'établissement de certaines mesures spécifiques, sa mise en pratique dans le domaine de l'audit social interne et externe est désormais possible. Ainsi, des

données de performance d'une organisation peuvent être recueillies et comparées avec d'autres firmes intra et inter secteur d'activité.
Le modèle de management des PP peut être utilisé à des fins de planification stratégique grâce à sa capacité d'identification et d'analyse des différentes problématiques des PP. De ce fait, la PSE est identifiée comme un résultat naturel du management, par une organisation, d'un ensemble de responsabilités explicitement définies envers des groupes pertinents de PP (Clarkson, 1991 ; p. 345). Clarkson ajoute que son modèle permet de traduire l'ambiguïté et la confusion quant à la définition de la RSE. Il la définit comme « *des responsabilités spécifiques envers des PP spécifiques concernant des problématiques spécifiques* » (Clarkson, 1991, p. 347).
Inopportunément, la lucidité de prise en compte de cette chaîne de relations n'a pas été considérée dans la majorité des études empiriques. De même, Wood et Jones (1995) avancent que cette ambiguïté qui touche les résultats s'explique par le mauvais choix des variables et des prévisions inappropriées des relations qui seraient idoines au sein d'un modèle PP-PSE. Ils recommandent une meilleure intégration entre la théorie de la PSE et celle des PP, en argumentant (à l'instar de Clarkson, 1991, 1995) que la TPP se présente comme le meilleur cadre théorique pour décrire, évaluer et gérer la PSE.
D'une manière plus pragmatique et dans le but d'intégrer les deux théories, Wood et Jones estiment que toute recherche future traitant la PSE, doit systématiquement examiner :
(1) le type de pouvoir sur les ressources exercé par chacune des PP sur l'organisation ;
(2) la nature (nombre, complexité, type) des problématiques issues des relations ;
(3) les manières selon lesquelles les PP expriment les attentes et les évaluations ;
(4) les manières selon lesquelles l'entreprise perçoit et interprète les attentes et les évaluations et agit en conséquence.
Les suggestions de Wood et Jones (1995) démontrent que les recherches antérieures sur les liens entre PSE et PFE sont réductrices de la réalité et ne conviennent pas à décrire authentiquement les interactions entre l'entreprise et ses PP. La séparation des actionnaires des autres PP est flagrante et explicite dans ces recherches. En effet, la TPP remet en cause la validité de ces travaux car essayer de relier la PSE à la PFE viole le fondement théorique de la TPP de trois façons. Primo, elle assume implicitement que les actionnaires sont les seuls récipiendaires de la plus value issue d'une meilleure performance sociale. Deuzio, elle confirme la suprématie des actionnaires par rapport aux autres PP (Jones, 1995). Tertio, elle renforce la thèse de séparation (critiquée par Freeman, 1994) entre la sphère économique et la sphère éthique.

Discussion et conclusion

La mise en pratique du concept de la responsabilité sociale des entreprises a entraîné les chercheurs dans la quête d'une évidence empirique selon laquelle les dépenses engagées pour des raisons sociales et environnementales ne représentent pas une violation des responsabilités des dirigeants envers les actionnaires. La littérature empirique relative à l'opérationnalisation de la RSE, à travers les modèles conceptuels de la PSE, a été critiquée en raison de non prise en considération de certains facteurs, autres que la PFE, pouvant affecter le niveau de PSE.

Il a été démontré que les modèles de PSE sont empiriquement difficiles à opérationnaliser à cause, non seulement des perceptions et orientations managériales (Clarkson, 1995), mais aussi en raison du manque de cohérence théorique. Keinert (2008) souligne que la PSE, comme son nom l'indique, n'est pas une théorie mais un indicateur relatif aux résultats observables des programmes RSE. Elle ajoute que le problème central attribué à la PSE par rapport à la PFE réside dans la difficulté de sa mesure et de son évaluation. En effet, il faut admettre que les valeurs ne sont pas universelles mais, au contraire, fortement diverses. Elles varient, non seulement avec le temps et l'espace, mais aussi considérablement avec l'idéologie individuelle. Ainsi, la contribution des modèles de la PSE se limite à l'apport de cadres conceptuels sans apporter de bases théoriques vérifiables. Par ailleurs, les développements normatifs et empiriques réalisés dans les recherches relatives à la TPP, lui ont permis de dominer les études en la matière. Le management des relations avec les PP est, de plus en plus, perçu comme un moyen davantage robuste dans la conceptualisation et l'étude des relations entreprises–société que l'utilisation de modèles basés sur le management des problématiques sociétales (Clarkson, 1995). Par conséquent, certains chercheurs suggèrent que la TPP forme la base théorique la plus adéquate et la plus pertinente pour la compréhension et l'évaluation de la PSE (Clarkson, 1995 ; Jones, 1995 ; Waddock et Graves, 1997a ; Wood et Jones, 1995). De même, Wood (2008) note que «*la tache théorique à entreprendre est de développer une théorie des parties prenantes et de l'incorporer au concept de performance sociale des entreprises afin de faire émerger une nouvelle théorie de la firme* » (p. 75).

L'adoption des principes de la théorie des parties prenantes implique un mode de management novateur pour lequel les dirigeants doivent, dorénavant, gérer des relations avec des groupes de PP et non pas avec l'ensemble de la société. La responsabilité économique et sociétale des dirigeants se matérialiseront par la création et la distribution davantage de richesse et de valeur pour les parties prenantes les plus influentes en excluant toute sorte de favoritisme.

Clarkson (1995, p. 112) indique que du moment où les organisations et leurs dirigeants définissent et acceptent les responsabilités et les obligations envers les PP, et reconnaissent leurs revendications et leur légitimité, ils pénètrent le domaine des principes moraux et de la performance éthique. Clarkson (1995, p. 94) ajoute que les modèles et les cadres théoriques permettent la clarification des théories et des concepts abstraits. Mais, en pratique, leur pertinence dépend de leur capacité de description, d'analyse et de prévision.

Nous avons montré que le modèle de la PSE possède un double construit. D'abord, il définit les impacts sociaux d'une organisation sur ses PP comme les conséquences de ses principes, processus et résultats. Ensuite, il mesure le degré de satisfaction et d'acceptation, par les PP, des comportements d'une organisation en réponse à leurs revendications.

L'importance de l'intégration des deux théories permet d'octroyer, à une mesure de la PSE, davantage de compréhension, de fiabilité et de validité à la fois théorique qu'empirique. En général, les organisations ne sont pas tenues d'apporter des solutions aux problématiques sociétales mais doivent assurer une compréhension des interactions avec leurs PP et une prise d'actions correctives si nécessaire.

Finalement, bien que la théorie des parties prenantes et la théorie de la PSE aient évoluées à travers deux chemins distincts, leur synergie n'a cessé de se renforcer au fil des années. Depuis le milieu des années 90, les deux théories apparaissent préparées pour une éventuelle fusion.

Bibliographie

ALLOUCHE J. et LAROCHE P. (2005), «A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance», Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°57, pp. 18-41.
AUPPERLE, K., CARROLL A. et HATFIELD J. (1985), «An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability», Academy of Management Journal, Vol.28, pp. 446-463.
BARON R. M. et KENNY D. A. (1986), «The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations», Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, pp. 1173-1182.
BATES D. (2005). «Fitting Linear Models in R Using the lme4 Package», R News, Vol. 5, N°1, pp. 27–30.
BAUCUS, MELISSA S. (1989), «Why firms do it and what happens to them: A reexamination of the theory of illegal corporate behavior», Research on Corporate Social Performance and Policy, Vol.11, pp. 93-118.
BEURDEN P. et GÖSSLING T. (2008), «The Worth of Values: A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance», Journal of Business Ethics, Vol. 82, N°2, pp. 407-424.
BIRD R., HALL, A.D., Momentè F. et Reggiani F. (2007), «What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market? », Journal of Business Ethics, Vol.76, pp. 189-206.
BROMILEY P., GOVEKAR M, et MARCUS A. (1988), «On using event study methodology in strategic management research», Technovotion, Vol.8, pp. 25-42.
CAROLL A.B., (1979), «A three-dimensional conceptual model of corporate performance», Academy of management Review, Vol.4, N°4, pp. 497-505.
CLARKSON M.B.E. (1995), «A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance», Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
CORMIER D. (2002), «Comptabilité anglo-saxone et internationale», Economica, Paris.
David M. et Sutton C.D. (2004), «Social research: the basics», Sage Publications Ltd.
DAVIDSON III W.N. et Worrell D.L. (1988), «The impact of announcements of corporate illegalities on shareholder returns», Academy of Management Journal, Vol.31, N°1, pp.195-200.
DONALDSON T. et PRESTON L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, Vol. 20, N°1, pp. 65-91.
DOPPELT B. (2003), «Leading change towards sustainability: a change-management guide for business, government and civil society», Greenleaf Publishing.
EL AKREMI, A. & ROUSSEL, P. (2003), «Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH», Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, pp. 1063-1096.
ESCH L., KIEFFER R. et LOPEZ T. (2003), «Asset & Risk Management: La Finance orientée "risques"», De Boeck, Bruxelles.
FAMA E. (1976), «Foundations of Finance». New York: Basic Books.

FAMA, E., (1970), «Efficient Capital Markets: a review of theory and empirical work», Journal of Finance, Vol. 25, pp. 383-417.
FAUZI H., MAHONEY L.S. et RAHMAN A.A. (2007), «The Link between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Indonesian Companies», Issues in Social Environmental accounting, Vol.1, N°1, pp. 149-159.
FREEDMAN M. et JAGGI B. (1988), « An analysis of the association between pollution disclosure and economic performance », Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 1, N° 2, pp. 43-58.
FREEMAN R.E. (1994), «The politics of stakeholder theory: Some future directions», Business Ethics Quarterly, Vol.4, N°4, pp. 409-421.
FRIEDMAN M. (1962), «Capitalism and freedom», University of Chicago Press, Chicago.
FRIEDMAN M., (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits», New York Times Magazine, 13 Septembre, 32-33, pp122-126.
FROOMAN J. (1997), «Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: a meta-analysis of event studies», Business and Society, Vol. 36, N°3, pp. 221-249.
GOLL I. et RASHEED A.A. (2004), « The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship Between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance», Journal of Business Ethics, Vol.49, pp. 41-54.
GOND J.P. et PALAZZO G. (2008), «The social construction of the positive link between corporate social and financial performance», Academy of Management Annual Meeting Proceedings, pp. 1-6.
GRIFFIN J.J. et MAHON J.F. (1997), «The corporate sociale performance and corporate financial performance debate », Business and Society, Vol. 36, N°1, pp. 5-31.
IGALENS J. et GOND J.P. (2005), «Measuring Corporate Social Performance in France: A critical and Empirical Analysis of ARESE data», Journal of Business Ethics, Vol. 56, pp. 131-148.
JONES T.M. (1995), «Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics», Academy of Management Review, Vol 20, N°2, pp. 404-437.
KEINERT C. (2008), «Corporate social responsibility as an international strategy», Springer.
KOTHARI, S.P. et Warner J.B., (2004), «The Econometrics of Event Studies», Document (ssrn.com/abstract = 608601), MIT et University of Rochester.
KRIVIN, D., PATTON, R., ROSE, E., et TABAK, D. (2003), «Determination of the Appropriate Event WindowLength in Individual Stock Event Studies», Working Paper SERIES, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_ id =466161.
Levitt T., (1958), « The dangers of social responsibility», Harvard Business Review, Vol.36, Septembre-Octobre, pp. 41-50.
LOGSDON, M. J. et Wood D.J. (2002), «Business Citizenship: From Domestic to Global Level Analysis », Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No 2, pp. 115-187.
MACKINLAY, A. C. (1997), «Event Studies in Economics and Finance», Journal of Economic Literature, Vol. XXXV, N°1.
MACKINNON, D. P., LOCKWOOD, C. M., HOFFMAN, J. M., WEST, S. G., et SHEETS, V. (2002), «A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects», Psychological Methods, Vol.7, pp. 83-104.
MARGOLIS J.D. et WALSH J.P. (2003), «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business», Administrative Science Quarterly, Vol. 48, pp. 268-305.

MASON R.O. (1998), «Event studies», in Cooper C.L. et Argyris C., The concise Blackwell encyclopedia of management, Blackwell Publishers Inc.
MCWILLIAMS A. et SIEGEL D,. (2000), «Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? », Strategic Management Journal, Vol.21, pp. 603-609.
MCWILLIAMS A., SIEGEL D. et TEOH S.H. (1999), «Issues in the Use of the Event Study Methodology: A Critical Analysis of Corporate Social responsibility studies», Organizational Research Methods, Vol. 2, No. 4, pp. 340-365.
MCWILLIAMS, A. et SIEGEL, D., (1997), «Event Studies in Management Research: Theoretical and Empirical Issues», Academy of Management Journal, Vol.40, N° 3, pp. 626-657.
MEZNAR, M., NIGH, D., et KWOK, C. (1994), «Effect of announcements of withdrawal from South Africa on stockholder wealth», Academy of Management Journal, Vol.37, N°6, pp. 1636-1648.
ORLITZKY M. (2005), «Social responsibility and financial performance: Trade-Off or virtuous circle? », University of Auckland Business Review, autumn 2005, pp. 37-43.
ORLITZKY M. (2007), «Doing well by doing good: Objective findingsn subjective assumptions, or selective amplification? », Academy of Management Annual Meeting Proceedings, pp. 1-6.
ORLITZKY M. (2008), «Corporate social performance and financial performance: A research synthesis», in Crane et al., The Oxford handbook of corporate social responsibility, Oxford University Press, New York.
ORLITZKY M. et BENJAMIN J.D. (2001), «Corporate social performance and firm risk: A meta-analysis review», Business and Society, Vol. 40; N°4, pp. 369-396.
ORLITZKY M., SCHMIDT F.L. et RYNES S.L. (2003), «Corporate Social and Financial performance:A Meta-analysis», Organization Studies, Vol. 24, N°3, pp. 403-441.
PELOZA J. (2006), «Using corporate social responsibility as insurance for financial performance», California Management Review, Vol. 48, N°2, pp. 52-72.
PETERS R. et MULLEN M.R. (2009), «Some Evidence of the Cumulative Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance», The Journal of Global Business Issues, Vol. 3, N°1, pp. 1-14.
RENNINGS, K., KEMP, R., BARTOLOMEO, M., HEMMELSKAMP, J., HITCHENS, D. (Eds.), (2003), «Blueprints for an Integration of Science», Technology and Environmental Policy. ZEW, Mannheim.
ROMAN R.M., HAYIBOR S. et AGLE B.R. (1999), «The relationship between social and financial performance. Repainting a portrait», Business and Society, Vol. 38, N°1, pp. 109-125.
ROWLEY T. et BERMAN S. (2000), «A brand new brand of corporate social performance», Business and Society, Vol. 39, N°4, pp. 397-418.
RUF B.M., MURALIDHAR K., BROWN R.M., JANNEY J.J. et PAUL K. (2001), «An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective», Journal of Business Ethics, Vol. 32, pp. 143-156.
RUSSO, M.V. et FOUTS, P. A. (1997), «A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability», Academy of Management Journal, Vol. 40, N°3, pp. 534-59.
SCHULER, D.A. et CORDING, M. (2006) «A Corporate Social Performance – Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers», Academy of Management Review, Vol. 31, N°3, pp. 540-558.

SHANE P.B. et SPICER B.H. (1983), « Market response to environmental information produced outside the firm », The Accounting Review, Vol. 58, pp. 521-538.
SHARMA S., DURAND R.M. et GUR-ARIE O. (1981), «Identification and Analysis of Moderator Variables», Journal of Marketing research, Vol.18, August, pp. 291-300.
SIMPSON W.G. et KOHERS T. (2002), «The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry», Journal of Business Ethics, Vol. 35, pp. 97-109.
SURROCA J. et TRIBO J.A. (2005), «The corporate social and financial performance relationship: What's the ultimate determinant?», Academy of Management Best Conference Paper.
SWANSON R.A. et HOLTON III E.F. (2005), «Research in organizations: foundations and methods of inquiry», Berrett-Koehler Publishers.
ULLMANN A. (1985), «Data in search for a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance», Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 540-577.
VANCE S.C. (1975), «Are socially responsible corporations good investment risks?», Management Review, Vol. 64, N°1, pp. 19-24.
WADDOCK S.A. et Graves S.B. (1997), «The corporate social performance-financial performance link», Strategic Management Journal, vol.18, N°4, pp. 303-319.
WAGNER M. et WEHRMEYER W. (2002), «The relationship of environmental and economic performance at the firm level: a review of empirical studies in Europe and methodological comments», European Environment, Vol. 12, No. 3, pp. 149-159.
WARTICK, S. et COCHRAN P. (1985), «The evolution of the corporate social performance», Academy of Management Review, Vol.10, pp. 758-769.
WOOD D.J. et JONES R.E. (1995), «Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance», The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, 3, pp. 229-267.
WOOD, D.J. (1991a), «Social issues in management: Theory and research in corporate social performance», Journal of Management, 17, 2, pp. 383-406.
WRIGHT, P., FERRIS, S., HILLER, J., & KROLL, M. (1995), «Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation», The Academy of Management Journal, Vol.38, N°1, pp. 272-287

PRATIQUES RSE DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT: PREMIERS RESULTATS DE TERRAIN A MADAGASCAR

Ida RAJAONERA
Professeur INSCAE Tananarive
Directeur Général Adjoint
INSTAT
idaraja@gmail.com

Lovanirina RAMBOARISON-LALAO
Professeur Assistant
Responsable du Département MHO
Groupe ESC Troyes
lovanirina.ramboarison@get-mail.fr

Introduction

Les enjeux sociétaux du développement durable et de la RSE, devenus incontournables à l'échelle planétaire, font aujourd'hui l'objet de nombreuses recherches en management (Chauveau et Rose, 2003). Les problématiques sont multiformes et portent sur des thématiques variées comme l'éthique et la gouvernance responsable, la GRH socialement responsable (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013), les relations avec les parties prenantes (Rasolofo-Distler, 2009), la mise en œuvre des pratiques RSE dans les PME, le tourisme durable, la finance responsable etc. Même si les chercheurs manifestent un intérêt grandissant pour les problématiques sociales et sociétales inhérentes au développement durable, le concept même de RSE est en quête de maturité aussi bien au plan théorique que dans sa mise en pratique.
En effet, si un consensus reste encore à trouver dans la définition de la RSE, les interprétations dans sa mise en œuvre peuvent être multiples. Que ce soit de manière informelle ou dans le cadre d'un processus de labellisation, les pratiques sont loin d'être homogènes avec la coexistence de plusieurs référentiels (ISO 26000, ISO 9001, SA8000, GRI, etc.). Alors que la RSE est surtout étudiée dans les pays occidentaux, notamment au niveau des grandes firmes, notre article questionne en particulier l'engagement des entreprises dans de telles démarches dans un pays en développement comme Madagascar. La problématique de la RSE revêt aujourd'hui un enjeu mondial. Se pose-t-elle dans les pays en développement (Ondoua Biwolé, 2012 ; Wong et Yaméogo, 2011 ; Chaboud et *al.*, 2004), au même titre qu'elle se pose dans les pays occidentaux (Igalens et Gond, 2010 ; Pasquero, 2005 ; Quairel et Auberger, 2004) ? Dans cet article, nous nous penchons spécifiquement sur le cas des organisations malgaches ou d'origine étrangère implantées dans la Grande Ile, engagées dans l'exercice d'une RSE.
Madagascar est connu pour sa grande richesse en ressources humaines, minières et de biodiversité dont la végétation, la faune et la flore représentent près de 90% d'espèces endémiques. Si de nombreux scientifiques viennent du monde entier pour explorer ce vivier de recherches dans le domaine des sciences naturelles, de la géographie, de l'agronomie, etc. peu d'études en management s'intéressent à la problématique des pratiques RSE dans les organisations à Madagascar. Ce premier

état des lieux comble partiellement cette lacune en rapportant les premiers résultats de terrain relatifs aux pratiques RSE dans les organisations malgaches.
Quelles actions sont mises en œuvre, par les organisations implantées à Madagascar, dans leurs pratiques RSE notamment en GRH ? Quelles sont les leviers, les freins dans l'exercice de leur RSE ? Notre article propose des pistes de réponse à ces questions.
Dans la première partie, nous posons le cadre théorique et le contexte de notre réflexion en montrant que les problématiques sociétales de RSE se posent légitimement aujourd'hui, dans les organisations malgaches. Aux objectifs économiques et de développement humain pour lesquels œuvrent les organisations privées ou publiques à Madagascar, se conjugue la nécessité de préserver à bon escient les richesses naturelles de la Grande Ile, conformément aux trois piliers de la RSE (3P) : Profit, Planet, People. Dans la deuxième partie, nous rapportons les premiers résultats de terrain issus d'une recherche pionnière sur les pratiques RSE à Madagascar. Nous complétons notre analyse par le cas de la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une filiale d'un établissement bancaire français.

RSE et développement durable : cadre théorique et principes de l'étude

Après avoir posé le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre problématique, nous brossons les spécificités du contexte d'exercice de la RSE à Madagascar et rapportons par la suite les rares recherches malgaches liées au développement durable. Nous précisons enfin la problématique et les principes méthodologiques de l'étude, avant d'analyser les résultats dans la seconde partie de cet article.

1.1 Cadre théorique et spécificités du contexte malgache

Face au foisonnement des approches conceptuelles qui gravitent autour de la RSE et du développement durable (Ramboarisata, 2010 ; Igalens et Gond, 2010), notre objectif n'est pas de rentrer dans un débat théorique. Mais il s'oriente plutôt vers la proposition d'un cadre opératoire permettant de circonscrire la problématique d'exercice de la RSE dans un pays en développement comme Madagascar.

Pour un cadre conceptuel opératoire de la RSE

Notre cadre théorique repose sur la définition classique de la RSE, proposée par la Commission Européenne dans son Livre vert (2001), comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. »* Étroitement liée aux notions d'éthique et de développement durable (Caroll, 1979), la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) repose sur le triple bottom line (3P) : la dimension économique (Profit), la dimension sociale (People) et la dimension environnementale (Planet). Si le but lucratif ou la recherche de profit constitue la finalité première d'une entreprise, la recherche de prospérité économique invite aujourd'hui les entreprises dans l'exercice de leur responsabilité sociale, au respect de l'éthique (Schwarts et Caroll, 2003 ; Arnsperger et Van Parijs, 2003 ; Postel et Rousseau, 2008).
Face aux différents scandales qui ont frappé le monde de la finance, des codes de conduite socialement responsables sont prônés pour encadrer la quête effrénée de profit imposée par le diktat des actionnaires. Dans l'optique d'une prospérité économique durable, les valeurs morales éthiques vont au-delà de la contrainte de respect des lois. Le respect de l'environnement (Barret et Petit, 2010) constitue un autre pilier de la RSE. Dans le prolongement des différents sommets mondiaux sur l'environnement (Rio, 1992 ; Kyoto, 1997, etc.), une prise de conscience planétaire

sur la nécessité de réduire les émissions de gaz à effets de serre (GES) se répercute au niveau des entreprises par des actions éco-responsables qui respectent l'environnement : réduction de la pollution et du gaspillage, recyclage des déchets industriels, etc. La troisième dimension du tryptique est la dimension sociale de la responsabilité, orientée vers le respect de la dignité humaine et des individus, notamment les ressources humaines (Coulon, 2006 ; Beaupré et *al.*, 2008 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Dietrich, 2010, etc.).
Dans l'exercice de la RSE, les entreprises sont en relation contractuelle avec les parties prenantes (Capron, 2003). La littérature sur la RSE comporte de nombreuses recherches ancrées dans l'approche par les parties prenantes (Capron et Quairel, 2007 ; Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995, etc.). Considéré comme le père fondateur de la théorie des parties prenantes, Freeman (1984) définit le stakeholder ou partie prenante comme tout individu ou tout groupe qui impacte la poursuite des objectifs de l'entreprise ou qui en est impacté. Une distinction est classiquement opérée entre parties prenantes internes à l'entreprise (salariés, dirigeants, actionnaires, etc.) et parties prenantes externes (clients, fournisseurs, etc.). D'autres auteurs comme Clarkson (1995) distinguent les parties prenantes primaires qui entretiennent des relations formelles avec l'entreprise (personnel, fournisseurs, etc.) et les parties prenantes secondaires (société civile au sens large, etc.). Pesqueux (2002) quant à lui oppose les parties prenantes contractuelles avec lesquelles l'entreprise noue des contrats (clients, employés, etc.) et les parties prenantes diffuses sans liens contractuels (ONG, organismes publics, etc.). Notre analyse des pratiques RSE utilisera en toile de fond l'approche par les parties prenantes internes et externes, comme nous l'aborderons plus loin.

Des enjeux RSE légitimes face aux spécificités du contexte malgache
L'analyse de la RSE requiert la prise en compte des spécificités institutionnelles de chaque pays (Wong et Yaméogo, 2011 ; Waring et Edwards, 2008). Comme nous l'avons évoqué dans notre introduction, Madagascar est connu pour sa grande richesse en ressources humaines (18 ethnies), en ressources minières, en ressources naturelles de biodiversité dont la végétation, la faune et la flore représentent près de 90% d'espèces endémiques. Si de nombreux scientifiques viennent du monde entier pour explorer ce vivier de recherches dans le domaine des sciences naturelles, de la géographie, de l'agronomie, etc. peu d'études en management s'intéressent à la problématique des pratiques RSE dans les organisations.
Face à cette richesse endémique mondialement connue qui caractérise la Grande Ile, la situation économique du pays est en revanche critique. Confronté à un contexte d'instabilité politique, de problèmes d'insécurité, de catastrophes naturelles, de surexploitation des richesses naturelles, de corruption[197], d'une absence de législation rigoureuse sur la gestion du patrimoine environnemental, etc. Madagascar fait partie des Pays en Développement les moins avancés, 75% de la population malgache vit en dessous du seuil de pauvreté défini par la Banque Mondiale, avec un indice de développement humain (IDH) de 0,533 contre 0,743 pour le Monde entier en 2005, comme l'indique le tableau ci-dessous. La situation de Madagascar ne s'est guère améliorée à ce jour puisqu'en 2012, son IDH est passée à 0,483 (RNDH, 2013, p.29).

[197] Le Conseil Supérieur de lutte contre la corruption a mis en place le Bureau Indépendant de lutte Anti COrruption (BIANCO) http://www.bianco-mg.org/

Tableau 1. Classement des pays selon l'IDH en 2005, (RNDH, 2010)

Pays	IDH (2005)	Rang/ IDH	PIBréel/T
Islande	0,968	1	36 510
Norvège	0,968	2	41 420
Australie	0,962	3	31 974
Canada	0,961	4	33 375
Irlande	0,959	5	38 505
Madagascar	0,533	143	923
Guinée Bissau	0,374	175	827
Burkina Faso	0,37	176	1213
Sierra Leone	0,336	177	806
Monde entier	0,743		9 543
OCDE	0,916		29 197
Pays en Développement	0,691		5 282
Afrique subsaharienne	0,493		1 998
Pays les moins développés	0,488		1 499

Des éléments complémentaires de comparaison notamment en matière de capital humain permettent de mesurer la précarité de la situation à Madagascar, par rapport à la France par exemple. Le salaire minimum d'embauche officiel y est en effet de l'ordre de 40 euros mensuels en 2012 contre 1445 euros en France selon les nouveaux indices de janvier 2013. A Madagascar, 86% des emplois sont fragiles, vulnérables et instables, ne pouvant assurer un bien-être minimal des employés. Le taux de sous-emploi est de 42% selon l'Evènementiel économique publié en 2012, ce sous-emploi se manifeste par des emplois sous-qualifiés par rapport au niveau des employés, des emplois non-appropriés aux filières de recrutement et de très nombreux emplois non déclarés. Si en France les efforts visant à réduire l'inadéquation entre les compétences des demandeurs d'emploi et les emplois non pourvus sont déployés pour lutter le chômage, les solutions proposées par les économistes à Madagascar sont la sensibilisation et la formation au montage de projets, ce qui rejoint en toile de fond la pratique interne de la RSE dans les entreprises. Les économistes s'attendent à ce que ces initiatives amortissent les chocs socioéconomiques subis par les ménages. Dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) que Madagascar s'est fixé d'atteindre, plusieurs initiatives ont été entreprises pour lutter contre la pauvreté et relancer l'économie de manière durable, tout en préservant les richesses naturelles. Le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté à Madagascar définit, en 2002, des stratégies pour un développement « rapide et durable » du pays (Réveret, 2006). Par la suite, la feuille de route des autorités malgaches au travers du "Madagascar Action Plan" (MAP) de 2008, prévoit huit engagements phare parmi lesquels figurent la gouvernance responsable et l'atteinte d'un taux de croissance de 7 à 10% en 2012.

Au jour d'aujourd'hui, même si ces objectifs sont loin d'être atteints avec seulement un taux de croissance de 2% en 2012 selon l'Institut National de la Statistique (INSTAT), force est cependant de constater une réelle volonté des autorités malgaches d'inscrire le développement durable dans sa stratégie de croissance et de lutte contre la pauvreté. Dans cette dynamique et en cohérence avec ces aspirations, les problématiques sociétales de RSE se posent légitimement aujourd'hui, aux organisations malgaches. Aux objectifs économiques et de développement humain pour lesquels œuvrent les organisations privées ou publiques à Madagascar, se conjugue en effet la nécessité de préserver à bon escient les richesses naturelles de la Grande Ile, conformément aux trois piliers de la RSE (3P) : Profit, Planet, People.

Quelques recherches malgaches en lien avec le développement durable

Quelques recherches malgaches se sont intéressées à des problématiques liées au développement durable. D'une part, il s'agit de recherches dont le terrain d'étude est malgache, et qui ont été menées par des chercheurs malgaches ou étrangers. L'une de ces recherches est celle d'Obrecht et Rahetlah (2012) sur l'entrepreneuriat soutenable à Madagascar. Les deux auteurs utilisent l'approche spatialisée basée sur les ressources pour étudier les initiatives entrepreneuriales des femmes malgaches à Madagascar, dans une optique durable et soutenable. Dans le secteur minier, Obrecht et Harison (2011) ont étudié l'exercice de la RSE dans les industries extractives à Madagascar. Les deux auteurs se sont penchés en particulier sur le cas du projet d'exploitation de nickel et de cobalt d'Ambatovy, pour évaluer les externalités positives et négatives des pratiques RSE dans cette région. Notons qu'un rapport sur le développement durable relatant les performances environnementale, sociale, économique, professionnelle et des droits humains a été publié par le Projet Ambatovy en 2011[198], conformément au cahier des charges du référentiel "Global Reporting Initiative" (GRI). Revéret (2006) a quant à lui conduit ses recherches sur le projet minier d'extraction d'ilménite de Rio Tinto-QMM, en explorant les impacts sur la croissance économique en matière d'exportation ainsi que les impacts sur le développement local et régional. D'autres auteurs comme Froger et *al.* (2003, 2007) se sont intéressés aux politiques environnementales, à la gouvernance et à l'action collective locale mise en œuvre en matière de développement durable à Madagascar. Dans un autre contexte, Chaboud et *al.* (2004, 2009) ont axé leur recherche sur les réalités et les difficultés d'exercice du développement durable notamment en matière d'écotourisme. Bosc et *al.* (2010) ont quant à eux, mené une étude comparative internationale dans l'exercice du développement durable entre le Mali et Madagascar.

D'autre part, quelques chercheurs en management d'origine malgache expatriés à l'étranger mènent des travaux en lien avec le développement durable. En collaboration avec Imbs, Ramboarison-Lalao (2013) s'intéresse par exemple aux pratiques de GRH socialement responsables dans les PME françaises. Dans le domaine du contrôle de gestion, Rasolofo-Distler (2009, 2010) étudie l'approche par les parties prenantes pour opérationnaliser la mise en œuvre de la RSE en France. Cette chercheure s'intéresse à la pertinence des tableaux de bord comme outil de pilotage d'une stratégie de développement durable. Ramboarisata (2010) consacre ses travaux sur la RSE aux institutions financières coopératives du Canada, dans le prolongement de sa recherche doctorale. Ramonjy (2009) s'intéresse quant à lui, à l'éthique et au commerce équitable. Loin d'être exhaustifs, ces travaux encore peu

[198] www.ambatovy.com

nombreux montrent l'intérêt grandissant des chercheurs malgaches pour des problématiques sur le développement durable.

1.2 Principes et méthodologie

Très peu de recherches empiriques en management se sont penchées à Madagascar sur les problématiques de RSE. Or, face à l'impérieuse nécessité pour les organisations malgaches de s'inscrire dans cette démarche, plusieurs interrogations se posent de manière légitime, dans l'implémentation de celle-ci.

« Quelles actions sont concrètement mises en œuvre par les organisations implantées à Madagascar dans leurs pratiques RSE? Quelle est leur perception de la RSE ? Quelles sont leurs motivations, les freins dans l'exercice de leur RSE ?»

Pour apporter des éléments de réponse à ces interrogations, nous prenons appui sur les résultats d'une étude empirique pionnière à Madagascar conduite à l'initiative de l'Unité partenariat avec le secteur Privé de la section Média et Relations Externes de l'UNICEF Madagascar et Ernst&Young. Le premier auteur de cet article, Directeur Général Adjoint de l'Institut National des études Statistiques (INSTAT) chercheur à l' Institut National des Scciences Comptables et de l'Administration des Entreprises (INSCAE) de Tananarive a apporté son expertise technique et méthodologique en pilotant cette recherche pour le compte d'Ernst&Young Madagascar autour de trois principaux objectifs : faire un état des lieux sur le concept et le développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à Madagascar, en particulier sur la perception qu'en ont les entreprises et sur la manière dont elles les mettent en œuvre ; avoir une base de discussion lors de foras consacrés au développement de l'agenda de la RSE à Madagascar et permettre à l'UNICEF de cibler des actions en direction des entreprises, pour amener ces dernières à soutenir sa mission à travers des partenaires entrant dans le cadre de la RSE. Seules, les informations recueillies en lien avec notre question de recherche sont analysées dans cet article. Notre analyse porte dans un premier temps sur les facteurs pouvant expliquer la sensibilisation de certaines entreprises à la problématique RSE par rapport à d'autres. Avec des exemples à l'appui, nous analysons les motivations et les barrières aux pratiques RSE. Par la suite, nous nous penchons sur l'analyse de l'exercice des pratiques RSE notamment en GRH, en interne et vis-à-vis des parties prenantes externes et complétons notre analyse l'étude qualitative approfondie d'un cas issu de l'échantillon.

La méthodologie de recherche repose principalement sur une étude quantitative, complétée par une étude qualitative. Concernant l'étude quantitative, une enquête par questionnaire a été réalisée de Septembre à Octobre 2011 sur un échantillon de 108 entreprises sensibles à la démarche RSE. Ces entreprises sont issues de la base de données d'Ernst & Young, composée de 1070 entreprises issues de plusieurs secteurs d'activités : agriculture, artisanat, assurance, industrie, mobilier, TIC, énergie, tourisme. La sensibilité des entreprises à la RSE a été déterminante dans le choix de l'échantillon dans la mesure où l'objectif de notre étude vise un premier état des lieux du déploiement de la RSE dans les entreprises sensibles et engagées dans cette démarche. Les questions abordent la compréhension et la représentation de la RSE d'une part, ainsi que la pratique de la RSE à l'interne et à l'externe des entreprises, d'autre part. Des questions ordinales à choix multiples ont été auto administrées, les enquêteurs échangeaient par téléphone avec l'entreprise en cas de besoin. Le traitement des données repose sur des analyses statistiques descriptives classiques. Les analyses portent sur le niveau de connaissances, l'appréhension du domaine de la RSE, puis sur ses modalités de pratique au sein de

l'entreprise. Les analyses ont permis de mettre en évidence quelles pratiques de la RSE à l'interne sont mises en oeuvre en parallèle avec des pratiques externes, elles permettent par ailleurs la comparaison des proportions des entreprises, en fonction des pratiques de la RSE. La classification a permis d'identifier des groupes d'entreprises dont le comportement et le mode de fonctionnement sont similaires vis-à-vis de la RSE. Une étude qualitative à visée compréhensive (Sanséau, 2005 ; Imbs et Ramboarison, 2013) complète notre analyse statistique descriptive. Notre choix s'est porté par convenance sur le cas d'une filiale française d'une banque issue de l'échantillon, dont l'anonymat a été préservé.

La responsabilité sociale des entreprises a madagascar : premiers résultats de terrain

Les résultats de l'enquête par questionnaire sont analysés à travers le prisme d'une lecture managériale. Nous complétons notre analyse par le témoignage d'une filiale d'un établissement bancaire français implanté à Madagascar issu de l'échantillon, sur la mise en place d'une démarche RSE dans la capitale malgache.

2.1 Organisations sensibilisées à la problématique RSE à Madagascar : « Bons » versus « mauvais élèves » ?

A la question « Êtes-vous familier à la notion de RSE ? », ci-après le pourcentage des réponses obtenues auprès des 108 organisations de l'échantillon : « oui » (39%), « plutôt oui » (39%), « plutôt non » (11%) et « non » (11%). Ce résultat permet d'une certaine manière de distinguer les « bons élèves » d'un côté, et les « mauvais élèves » de l'autre. Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des résultats.

Tableau 2. Bons versus mauvais élèves, synthèse	% Oui	% Non
Êtes-vous familier à la notion de RSE ?	78	22
Votre entreprise dispose-t-elle d'un code de conduite ?	51	49
Existe-il un budget annuel pour les budgets RSE ?	54	46
Existe-il une politique de groupe pour la RSE ?	55	45

« Les bons élèves » : les grands groupes étrangers dans la logistique, les mines, le textile, les télécommunications, la banque/finance

Au total 78%, soit près de 80% de l'échantillon, sont familiers à la notion de RSE. Il s'agit principalement de grands groupes nationaux ou internationaux qui emploient plus de 500 personnes, dont l'actionnariat familial est composé d'opérateurs privés étrangers dans les secteurs de la logistique, des mines, du textile ou des télécommunications. 55% de ces entreprises déclarent connaître l'existence d'une politique RSE au sein de leur groupe, 62% ont une politique RSE au sein de leur société, 51% disposent d'un code de conduite et 54% ont un budget annuel pour les activités RSE. Les maisons mères étrangères sont pour la plupart inscrites dans des démarches RSE, ce qui explique en partie la sensibilisation de leurs filiales implantées à Madagascar à cette problématique en cohérence avec la posture du groupe. Notons au sein de l'échantillon, que seules 13% évoquent l'exigence de la maison mère, des actionnaires ou des partenaires en faveur d'actions RSE. La question de la RSE étant par ailleurs liée aux différents processus de certification (ISO 26000, etc.) notamment en Europe, beaucoup plus de grandes entreprises sont engagées dans ces démarches que ne le sont les PME.

Le fait que les entreprises « familières » à la notion de RSE relèvent des secteurs de la logistique, des mines, du textile ou des télécommunications à Madagascar n'est pas surprenant. En effet, ce sont des secteurs d'activité concernés au premier plan par les enjeux du développement durable et de la RSE. Dans le domaine de la logistique, les entreprises de transport de frêt maritime sont par exemple soumises à diverses règlementations en matière de normes d'hygiène, de sécurité, de qualité, etc. qui relèvent intrinsèquement de la responsabilité sociale.
S'agissant du secteur minier, les ressources doivent être exploitées de manière socialement responsable pour garantir leur durabilité, conformément aux recommandations des autorités malgaches. La Loi sur les Grands Investissements Miniers (LGIM) indique que les opérateurs miniers doivent verser des royalties aux communes riveraines de leurs installations et contribuer au développement local. Ces redevances sont gérées à travers un système de "budget participatif", c'est-à-dire que la population et les autorités locales élaborent ensemble le budget de la collectivité. D'autres pratiques responsables peuvent être entreprises, comme la dotation de différentes infrastructures sanitaires, scolaires, etc. à la collectivité locale. A titre d'exemple, la firme d'exploitation minière canadienne Rio Tinto/QMM s'est associée avec l'Agence pour le Développement de l'Electrification Rurale (ADER) et la Coopération technique allemande (GTZ) pour mettre en commun leurs efforts financiers dans la mise en place de moyens de production d'électricité d'origine renouvelable (solaire en particulier).
Le projet d'exploitation minière de nickel et de cobalt d'Ambatovy a développé un projet similaire avec le Groupe Schneider. Le Projet Ambatovy utilise le "Global Reporting Initiative" (GRI) pour rendre compte de ses pratiques RSE dans une optique stratégique au sens d'Igalens et Gond (2012) : les actions RSE entreprises par le Projet Ambatovy n'enraient toutefois pas le désagrément de relocalisation subie par la population locale face à l'installation imposante des pipelines. Notons dans un autre contexte, une initiative d'AQUALMA spécialiste de l'élevage de crevettes, qui a appuyé la commune locale à se doter d'une infrastructure électrique. Si la dotation du groupe électrogène permet de contribuer positivement au développement humain, l'impact négatif sur le volet environnemental questionne la pertinence de cette démarche RSE dans la mesure où le groupe électrogène fonctionne au diesel, donc est a priori polluant. Ces exemples montrent que la mise en œuvre de certaines pratiques RSE peut induire des effets contradictoires en termes d'impacts sur les 3P et doivent parfois nécessiter un arbitrage face aux conflits d'intérêts.
Dans le domaine du textile, nous pouvons parler des pratiques RSE mises en œuvre par La Cotonnière d'Antsirabe (COTONA). Dans cette entreprise textile mondialement connue, les dirigeants ont changé leur chaudière fuel en bois, avec du bois durable issu d'une forêt gérée par la communauté ; ce qui a entraîné la création de richesse au niveau local. L'environnement est protégé par la limitation d'émission des gaz à effet de serre (GES) avec l'abandon du fuel et à travers la plantation d'eucalyptus. La société fait des économies car le prix du fuel ne cesse d'augmenter alors que le prix du bois de chauffe renouvelable est moindre, ce qui se répercute sur leur profit. Ici, la pratique RSE de l'entreprise impacte positivement sur les 3 P.

« Les mauvais élèves » : PME locales de la capitale, principalement dans les secteurs du service, du commerce-distribution et de l'automobile

Comme le montre le tableau 2 susmentionné, 22% des entreprises se déclarent ne pas être familières de la notion de RSE. Sans surprise, ce sont en majorité des

petites et moyennes entreprises (PME) de moins de 50 salariés dont les dirigeants sont des opérateurs privés malgaches. Ce sont des sociétés à responsabilité limitée (SARL) dans les secteurs du service, du commerce-distribution et de l'automobile. Si la RSE est loin d'être une préoccupation prioritaire pour les PME en France (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013), la situation précaire de pauvreté dans la Grande Ile exacerbe la recherche de profit, avec pour conséquence de reléguer au second plan voire même d'ignorer les problématiques environnementales ou sociétales ; ce qui explique que les PME malgaches semblent insensibles à la RSE. En réalité, elles ne s'y engagent pas car les pratiques RSE ont un coût, or ces PME sont dans une logique de survie face à une concurrence rude.

Dans le secteur du commerce et de la distribution, soulignons que l'économie malgache repose en majeure partie sur le système traditionnel informel de vente de gros et revente au détail de marchandises de toutes sortes. Pour survivre, il arrive que des enfants mineurs travaillent en tant que revendeurs indépendants pour le compte de grossistes de prime abord peu scrupuleux, si l'on se réfère aux principes éthiques de la RSE. En approfondissant la réflexion, il peut se poser le dilemme entre respecter le principe éthique de ne pas faire travailler des enfants ; et les empêcher par conséquent, ainsi que toute une famille entière, de trouver à manger pour la journée.

Dans le secteur de l'automobile, le parc malgache est aujourd'hui constitué de voitures d'occasion importées en majorité de France et de la Réunion. Certains véhicules sont vétustes et extrêmement polluants. Le respect des normes environnementales est loin d'être la priorité des grossistes et détaillants de pièces détachées dans ce secteur où les malgaches d'origine indo-pakistanaise détiennent le monopole du marché. S'agissant des grandes enseignes internationales présentes sur quelques niches, les voitures neuves "tropicalisées" roulent en majorité au diesel, ce qui impacte négativement sur l'environnement. L'on comprend aisément pourquoi les entreprises du secteur de l'automobile déclarent être peu/pas familières à la notion de RSE. L'utilisation de voitures électriques à Madagascar devra encore attendre plusieurs décennies voire plus, ne serait-ce que pour des raisons économiques. Avec un salaire minimum mensuel de près de 40 euros, la commercialisation de tels véhicules n'est à ce jour pas envisageable.

Motivations et barrières aux pratiques RSE

Par rapport aux différentes propositions soumises aux entreprises de l'échantillon, nous analysons les principaux facteurs de motivation en faveur des pratiques RSE et les principales barrières auxquelles elles sont confrontées. Le premier facteur de motivation cité par 47% l'échantillon concerne l'amélioration de l'image de l'entreprise. Ce constat classique (Cornet et Delhaye, 2004) se retrouve dans de nombreuses entreprises en Europe et ailleurs, au risque parfois d'être confronté à la pratique du "greenwashing". Dans l'exploitation de cobalt, l'installation des pipelines détériore le paysage local, au-delà d'autres externalités négatives : les actions RSE permettent d'une certaine façon au "Projet Ambatovy" de redorer son image dans une logique compensatrice schumpetérienne de "destruction créatrice". Le second facteur de motivation évoqué concerne la "démarche morale du manager et des associés".

Dans leurs travaux, Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) ont montré que l'engagement volontaire des dirigeants pour la mise en œuvre d'une démarche RSE au sein d'une entreprise est primordial pour en assurer la pérennité. Face au contexte de précarité qui prévaut à Madagascar, le positionnement en faveur d'une démarche RSE doit

émaner d'une volonté politique des dirigeants de réellement s'investir dans cette démarche. Pour 29% de l'échantillon, la RSE doit s'inscrire en tant que stratégie réelle en termes de bonne gouvernance et de gestion des risques, autrement dit la démarche RSE ne revêt pas de dimension stratégique pour 71% des entreprises étudiées, ce qui peut expliquer les faibles pourcentages de motivation obtenus pour la RSE comme source d'efficacité (27%) et d'innovation (9%), comme une demande face à la pression du marché (4%). Dans le secteur minier évoqué plus haut, le "Projet Ambatovy" tout comme toute autre entreprise dans ce secteur se doit de s'inscrire dans une démarche RSE, suivant une logique stratégique et face à la contrainte légale de respect de la Loi sur les Grands Investissements Miniers (LGIM). La principale barrière évoquée par 48% des entreprises dans l'exercice de leur RSE est le manque de ressources financières. Comme nous l'avons évoqué plus haut pour le cas des PME, la mise en œuvre de pratiques RSE génère des coûts financiers. Peu d'entreprises ont des ressources budgétaires excédentaires qui leur permettent de financer des actions RSE. Par conséquent, beaucoup d'entre-elles sont réfractaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE même si en théorie, elles y sont favorables. Au-delà des coûts générés par la mise en œuvre de pratiques RSE, se posent différents problèmes, notamment la difficulté d'évaluer les retours sur investissement, le choix-même des actions RSE à entreprendre dans la mesure où celles-ci sont souvent subjectives, le manque de temps, l'absence de cadre réglementaire clair, le manque d'expertise, etc. Si pour la moitié de l'échantillon la RSE permet d'améliorer l'image de l'entreprise, seules 31% des entreprises enquêtées publient leurs activités RSE. En France par exemple, la loi NRE du 15 mai 2001 impose aux entreprises cotées de communiquer le résultat de leur activité dans le domaine social et environnemental. De telles contraintes légales n'existent pas à Madagascar car de manière plus large, les normes occidentales ISO 26000, ISO 9001, GRI, etc. ne peuvent être transposables en l'état dans le contexte spécifique malgache, au risque d'induire des impacts contraires aux effets escomptés.

Tableau 3. Synthèse des principales motivations et barrières aux pratiques RSE	%
Premier facteur de motivation RSE : améliorer l'image de l'entreprise	47
Principale barrière évoquée par les entreprises : manque de ressources financières	48
Pourcentage d'entreprises pour lesquelles la RSE ne revêt pas de dimension stratégique	71
Pourcentage des entreprises qui publient leurs activités RSE	31

Après cet aperçu du degré de sensibilisation des entreprises à la RSE, des motivations et barrières qu'elles peuvent rencontrer, nous allons à présent analyser les pratiques RSE mises en œuvre par les organisations malgaches dans le cadre de la GRH.

2.2 RSE et GRH : quelles pratiques dans les organisations malgaches ?

Avant de nous pencher sur l'analyse des pratiques RSE liées à la GRH, il est intéressant de noter que 69% des entreprises interrogées assimilent la définition de la RSE à un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. Cette définition proposée dans le questionnaire rejoint celle de la Commission Européenne, présentée plus haut. Si 67% des entreprises échantillonnées pensent qu'il appartient

à toutes les entreprises sans exception de mener des activités de RSE, 30% estiment que la RSE doit s'inscrire dans une démarche volontaire.

Tableau 4. La RSE dans la pratique, synthèse	%
Pourcentage d'entreprises qui pensent qu'il appartient à toutes les entreprises sans exception de mener des actions RSE	67
Pourcentage d'entreprises qui pensent que la RSE doit s'inscrire dans une démarche volontaire	30
Pourcentage des entreprises de l'échantillon qui pratiquent des activités/actions RSE en soutenant la communauté locale	83
Pourcentage des entreprises de l'échantillon qui ont des partenaires dans leur activité RSE	63

Pratiques RSE en interne : pour une GRH socialement responsable

Selon la majorité des entreprises de l'échantillon, les actionnaires, les investisseurs ainsi que les salariés sont les parties prenantes les plus importantes dans la mise en place de la RSE. Leur conception des pratiques RSE est ainsi prioritairement axée sur des actions en interne. La première pratique RSE citée par les entreprises questionnées porte sur la politique de GRH en vue d'améliorer les conditions de travail. L'axe social reste prioritaire dans la représentation de la RSE (Saulquin, 2004) ; ce qui explique l'importance des parties prenantes internes mentionnées. Les pratiques RSE englobent par ailleurs l'attitude responsable vis-à-vis de l'environnement et le comportement éthique, correspondant finalement aux 3 piliers du développement durable (économique, social, environnemental). Plusieurs types d'activités sociales (présentées dans les lignes suivantes) sont mises en œuvre en interne, dans le cadre de leur politique RH, par les entreprises interrogées.

L'amélioration régulière des conditions salariales. Le salaire minimum malgache s'élève à ce jour à près de 40 euros mensuels alors que les cadres d'entreprises touchent 10 à 20 fois plus, ce qui engendre de fortes disparités salariales. Par ailleurs, il n'existe pas à Madagascar de système d'allocations au chômage comme le "Pôle Emploi" en France. A titre indicatif, le prix du litre de carburant avoisine 1 euro, c'est dire que les Malgaches vivent en majorité et au quotidien dans une extrême précarité. L'amélioration des conditions salariales revêt par conséquent une importance capitale en matière de pratique RSE au sein des entreprises. C'est la raison pour laquelle celles-ci placent cette pratique RSE en pôle position.

La politique de santé (dispensaire, assurance maladie, etc.). Cette pratique RSE citée en seconde position s'inscrit dans le volet "champion des salariés" au sens d'Ulrich (1995). Les organismes sociaux malgaches fournissent des prestations minimales payantes auxquelles toutes les entreprises n'ont pas accès pour des questions budgétaires. Les prestations de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNAPS), l'équivalent des Caisses d'Allocations Familiales (CAF) en France, sont minimes. Il n'existe pas l'équivalent des Caisses Primaires d'Assurance Maladie (CPAM) en France et pour beaucoup d'entreprises, les assurances maladies privées onéreuses restent inaccessibles. Ce contexte explique la seconde place que les entreprises accordent à cette pratique interne de RSE.

Suivi de carrière, formation, dialogue social. Face aux restrictions budgétaires des entreprises, les possibilités de formation sont limitées en règle générale. Dans le domaine de l'emploi, la demande est pléthorique par rapport à l'offre. Par conséquent, il n'existe pas de réel dialogue social car le patronat est en situation de force dans les prises de décision. La recherche de satisfaction des attentes des

employés, dans ces domaines, légitime le développement de ces pratiques internes socialement responsables.

Non-discrimination (sexe, religion, handicap). Dotée d'une population métissée, Madagascar compte officiellement 18 ethnies auxquelles s'ajoute une forte diaspora d'origine indo-pakistanaise, européenne, comorienne, chinoise, etc. Au-delà de ce "melting-pot", s'ajoute une diversité de pratiques religieuses principalement musulmane, chrétienne et ancestrale qui font la richesse de la Grande Ile. Si la culture malgache repose principalement sur le modèle patriarcal, des avancées majeures en matière de recrutement des femmes dans le monde des entreprises sont à souligner. De notre point de vue, le fait que les entreprises inscrivent les principes de non-discrimination au travail dans leurs pratiques RSE à mettre en œuvre en troisième lieu soulignent leur réelle sensibilité à cet enjeu sociétal. Au cœur de l'actualité en France et en Europe, les problématiques de non-discrimination liées au sexe, à la religion, au handicap, etc. et souvent relayées par les maisons mères européennes, relèvent de la RSE (Cornet et Delhaye, 2004). Ces problématiques liées à la diversité sont tout aussi pertinentes en Afrique (Ramboarison-Lalao, 2012) et en particulier à Madagascar. La volonté pour les entreprises de l'échantillon de faire évoluer durablement les mentalités et les pratiques explique leur intérêt pour ces pratiques RSE en faveur du capital social.

La notion de capital social peut par ailleurs s'appliquer à deux niveaux, selon les recommandations du Programme des Nations Unies pour le Développement (Pnud). Au niveau de la collectivité, le capital social est constitué par les caractéristiques des organisations sociales telles que les réseaux, les normes ou la confiance sociale qui facilitent la coordination et la coopération engendrant un bénéfice mutuel. Au niveau individuel, le capital social d'un agent est une ressource sociale, issue des interactions culturelles et/ou structurelles avec d'autres agents, capables de générer des externalités durables qui affectent la situation économique de ces agents (Pnud, 2012, p. 85 et 95). Le capital social au niveau individuel génère ainsi des externalités positives par un effet multiplicateur envers le plus grand nombre. Cette diffusion en mode réseaux, toile d'araignée ou en étoile est facilitée par le "fihavanana", valeur ancestrale malgache de solidarité, proche du collectivisme au sens d'Hofstede (1984) et de l'"Unbuntu" (vivre ensemble) en Afrique du Sud (Ramboarison-Lalao, 2012). Le "fihavanana" joue un levier vertueux de catalyseur au cœur des trois principales dimensions du capital social : la confiance, la réciprocité *« ny fitia mifamaly mahatsara fihavanana »*, et les réseaux *« aleo very tsikalakalambola toy izay very tsikalakalampihavanana »*. Ainsi, la pérennisation de l'approche RSE repose à Madagascar sur le capital social et le «fihavanana".

L'aménagement de crèche, de cantine, le recyclage, le transport du personnel, etc. sont des pratiques internes liées à la RSE que les entreprises de l'échantillon jugent moins importantes que les précédentes. Soulignons en particulier le fait que si en Europe, le recyclage et le tri des déchets pour respecter l'environnement est une pratique courante de nos jours, cette démarche n'est pas pour l'heure une priorité à Madagascar. Si l'on se réfère à la pyramide classique de Maslow (1943), un parallèle dans la hiérarchisation des pratiques internes RSE peut expliquer la priorité des choix des entreprises malgaches, face au contexte spécifique développé plus haut.

Pratiques RSE en partenariat avec des parties prenantes externes

Comme évoqué dans le tableau 4 supra, 63% des entreprises de l'échantillon ont des partenaires dans leur activité RSE. Parmi les parties prenantes externes avec lesquelles ces entreprises de l'échantillon collaborent, viennent en premier lieu les

communautés locales et les ONGs. En effet, 83% des entreprises de l'échantillon pratiquent des activités/actions RSE en soutenant la communauté locale. Ces actions sont multiformes, comme nous l'avons montré à travers les quelques exemples exposés plus haut (Rio Tinto/QMM, COTONA, etc.). Ces actions peuvent être mises en œuvre ponctuellement une fois par an (38% de l'échantillon) ou parfois mensuelles (30% de l'échantillon).
Par ordre d'importance, les actions RSE en faveur de la communauté locale et qui ont été mises en avant par les entreprises sont présentées dans les lignes suivantes.

Contribution à des projets pour l'éducation des enfants. Pour lutter contre l'analphabétisme prégnant à Madagascar, cette action en faveur des générations futures explique l'engagement des entreprises interrogées dans cette priorité en matière de pratique RSE.

Aménagement/rénovation d'infrastructures communautaires. Il s'agit du financement de la construction d'écoles, d'aménagement de latrines, ou de dotation de groupe électrogène comme nous l'avons évoqué plus haut. Ces actions socialement responsables s'inscrivent dans le cadre de la politique générale de lutte contre la pauvreté à Madagascar dans une optique de développement durable. Citons à titre d'exemple que le projet d'extraction de nickel à Ambatovy a contribué, en 2011, à la construction de 48 écoles, 48 salles de classe, 2 bibliothèques ; ainsi qu'au soutien à 7 cantines scolaires.

Donations et soutien aux associations et ONG, contribution à des projets pour la santé. Cette forme de « soutien par procuration » auprès d'organismes engagés dans le développement durable est courante à Madagascar. Les entreprises optent pour cette forme de « sous-traitance », car elles ne possèdent pas toujours les compétences spécifiques requises pour les actions RSE qu'elles souhaitent mettre en œuvre. Le sponsoring d'activités culturelles ou sportives pratiqué par de nombreuses entreprises repose sur la même logique d'externalisation.
Le soutien à l'emploi des jeunes, à la recherche scientifique, à l'entrepreneuriat et aux petits producteurs, etc. reste marginal. Ces pratiques RSE n'étant manifestement pas des axes prioritaires pour les entreprises de l'échantillon.
Les résultats de l'étude montrent que les entreprises ciblent leurs interventions en matière de RSE internes ou externes et ne sont pas forcément omniprésentes sur tous les fronts, ce qui s'explique en partie par des contraintes budgétaires évoquées plus haut. Par exemple, une entreprise engagée dans l'amélioration des conditions salariales se préoccupera moins de la politique de sécurité au travail. De même, une entreprise qui contribue dans des projets de santé n'investira plus dans le sponsoring culturel et sportif. Certaines entreprises plus sensibles que d'autres à la problématique de la RSE peuvent toutefois mettre en œuvre conjointement des politiques d'amélioration de la santé, de non-discrimination, de donations, etc.
Pour compléter cette analyse descriptive qui offre une vue d'ensemble, nous présentons le cas de la mise en œuvre d'une démarche RSE au sein d'un établissement bancaire filiale d'un grand établissement français, selon une visée compréhensive au sens de Sanséau (2005).

2.3 Exemple de mise en œuvre d'une démarche RSE au sein d'un établissement bancaire issu de l'échantillon : cas d'une filiale malgache de la banque française B[199]

Les informations présentées dans cette section ont été recueillies lors d'un entretien, d'une durée d'une heure, avec la responsable chargée du développement durable d'une agence localisée à Antananarivo, la capitale.

Concilier l'économie avec l'environnement dans les activités de l'entreprise n'est pas toujours évident. Et si, à long terme, la RSE se doit d'être intégrée aux stratégies de l'entreprise, cette initiative reste un défi important pour les dirigeants ainsi que pour toutes les parties prenantes, notamment à Madagascar. La B s'est lancée dans ce challenge au début de l'année 2010 à l'instar de la société mère qui avait établi en 2008, une directive sur les principes généraux environnementaux et sociaux pour leur mise en œuvre dans les différents métiers bancaires. Bien évidemment, la politique générale vient du siège de la banque ; toutefois les initiatives sont libres pour les petites filiales comme celle de Madagascar. Cette logique Top- Down de positionnement standardisé et d'adaptation s'inscrit dans une pratique courante de mise en œuvre de la RSE, relevée dans les travaux d'Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) sur les PME.

Consciente que le système financier est un contributeur indispensable à la création de richesses et au développement, l'objectif de la démarche mise en œuvre par la banque B a été *« de mieux connaître, maîtriser et améliorer les impacts de son activité sur la société et l'environnement »*. La banque B a alors fédéré son approche autour des trois axes.

Premier axe : la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans l'exercice des métiers. Cet axe se décline en deux volets. D'une part, il s'agit de la prise en compte des risques environnementaux et sociaux au sein de la Direction des Risques, en plus des risques financiers. D'autre part, le second volet porte sur l'analyse des impacts (environnemental et sociétal) des demandes de crédit des entreprises au travers d'une étude préliminaire portant sur des activités ou des projets sensibles.

Second axe GRH : la gestion dynamique et responsable des collaborateurs. Cela se traduit de deux manières principalement. D'abord, la sensibilisation et la formation des collaborateurs sur l'éco-attitude, c'est-à-dire l'attitude écologique puisque la démarche implique la contribution et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs, comme le soulignent les travaux d'Imbs et Ramboarison-Lalao (2013). Ensuite, l'organisation d'actions solidaires : reboisement, donation, parrainage, etc.

Troisième axe : la volonté de maîtriser et de minimiser l'impact direct des activités sur l'environnement et la société. D'une part, la mesure et le suivi des indicateurs environnementaux des activités de la banque (eau, électricité, énergies, papiers, etc.) à partir desquels un tableau de bord est établi, permettent d'analyser les gaspillages et d'apporter des solutions adéquates. D'autre part, le but est aussi de faire diminuer les frais généraux dans une optique d'économie financière.

Dans la découverte de ce nouveau domaine, la responsable en charge du développement durable souligne que le changement comportemental et l'engagement ne se feront pas dans l'immédiat puisque la politique de

[199] Cette dénomination est utilisée pour préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnes.

développement économique du pays demeure encore la priorité de l'État. La réticence de certaines entreprises (surtout les sociétés industrielles considérées en tant que « gros clients » de la banque) sur les contraintes de mise en conformité environnementale (la nécessité d'une étude d'impact environnemental, etc.) et leurs insensibilités sur le sujet se font ressentir : Cette responsable bancaire, en charge du développement durable témoigne ainsi, lors de l'entrevue (octobre 2011) : *« Ces constats m'ont motivée à consolider mes connaissances en matière d'environnement et de développement durable puisque j'ai participé à la mise en place de cette initiative par une formation sur le tas à travers des recherches bibliographiques et quelques formations externes. Un engagement de responsabilité sincère poussant les entreprises dans un système de marché à servir le milieu naturel se concrétise mais demeure encore un grand défi principalement dans les pays en développement comme Madagascar. Une autre position également non négligeable est que le changement activé par la B commence par de petites actions, mais qui ont plus de chance de réussir et sont mesurables. »*
Cette analyse souligne que la problématique de la RSE est un domaine relativement nouveau à Madagascar. La primauté de la recherche de profit sur les deux autres piliers de la RSE apparaît clairement au travers des propos recueillis même si de "petites actions" sont entreprises progressivement en faveur du volet environnemental et social.

Conclusion

Plusieurs points ressortent de cette étude. Malgré une situation socioéconomique précaire, Madagascar doit prendre conscience que le développement durable et la RSE sont des problématiques qui la concernent au premier plan aujourd'hui. En effet, si la préservation de ses richesses naturelles et minières interpelle la Grande Ile en matière de responsabilité environnementale, l'impérieuse nécessité d'une croissance économique devant permettre l'amélioration du niveau de vie de la population malgache engage pleinement le pays dans la dynamique d'un développement rapide et durable. Dans cette quête, les entreprises sont confrontées à leur responsabilité sociale qui les invite à être des actrices engagées de ce développement. Si la question de la nécessité ou de la démarche volontaire se pose aux entreprises malgaches face aux enjeux de la RSE, une approche holistique s'impose afin d'éviter toute simplification dangereuse qui gommerait l'un ou l'autre des trois piliers du développement durable.
Les pratiques RSE peuvent parfois en effet engendrer des conflits d'intérêts entre les 3 piliers de la RSE (Chaboud et *al.*, 2009). Par conséquent, un arbitrage judicieux est souvent nécessaire afin d'éviter tout travers préjudiciable si l'on ne tient pas compte du contexte. A titre d'exemple, si le cas des personnes en situation de handicap constitue une préoccupation sociétale importante en France, l'aide aux personnes handicapées ne revêt pas le même degré de priorité à Madagascar. Dans le même ordre d'idées, Karpe (2006) rappelle au sujet des textes de lois environnementales d'inspiration française, qu'une adaptation au contexte spécifique malgache est nécessaire. Ces constats soulignent l'importance d'une approche contextuelle dans le choix et la mise en œuvre d'actions socialement responsables.
Face au contexte d'instabilité sociopolitique, à la pauvreté et à la précarité qui sévissent dans le pays, il ressort de cette étude de terrain que la recherche du développement économique engage la responsabilité des entreprises, de même que les pratiques RSE en faveur des actions sociales et environnementales. Les effets vertueux des pratiques RSE contribuent à la bonne image des entreprises et

améliorent les conditions de leurs salariés en respectant l'environnement. Pour certaines entreprises comme le Projet Ambatovy, ces démarches s'inscrivent dans une logique stratégique (Igalens et Gond, 2012), au-delà du respect des règlementations malgaches à l'instar de la Loi sur les Grands Investissements Miniers (LGIM) sur les extractions minières qui imposent des contributions compensatrices aux collectivités locales. Il faudrait s'assurer que ces compensations ne relèvent pas uniquement de mesures superficielles, utilitaristes, voire anecdotiques propres au greenwashing, le rôle de régulateur de l'Etat malgache est central afin que les richesses de la Grande Ile ne soient pas dilapidées sans aucune retombée pour le Pays. Des actions telles que les luttes contre le trafic de bois de rose ou les luttes contre la corruption menées par le Conseil Supérieur Anti-COrruption (BIANCO) contribuent par ailleurs, à l'instauration d'un climat de sécurité nécessaire pour un développement rapide et durable.

Les explications développées avaient pour objectif de mieux comprendre les tendances statistiques qui ressortent de l'enquête par questionnaire. Elles sont toutefois loin d'être exhaustives. L'interprétation des résultats appelle à la prudence et nécessite des recherches confirmatoires pour éviter les raccourcis simplificateurs. Force est cependant aujourd'hui de constater que les prémices d'une démarche RSE, notamment dans le domaine de la GRH, sont à l'œuvre dans les groupes internationaux à Madagascar. Devant l'arbre qui cache la forêt, beaucoup reste à faire.

Bibliographie

ARNSPERGER C. et VAN PARIJS P., *Éthique économique et sociale*, Paris, La Découverte, 2003.

BARET P. et PETIT F., « L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un 'cheminement' structuré », *Management & Avenir,* 2010, n° 33, p. 96-115.

BOSC P.M., DABAT M.H. et MAÎTRE D'HÔTEL E., « Quelles politiques de développement durable au Mali et à Madagascar ? », *Économie rurale,* n° 320, 2010, p. 24-38.

BEAUPRE D., CLOUTIER J., GENDRON C., JIMENEZ A. et MORIN D., « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels,* vol. XIV, 2008, p. 77-140.

CAPRON M., *L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, *Économie Éthique*, n° 7, 2003.

CAPRON M. et QUAIREL F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2007.

CAROLL A.-B., "A Three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, n° 4, 1979, p. 497-505.

CHABOUD C., MERAL P. et ANDRIANAMBININA D., « Le modèle vertueux de l'écotourisme : mythe ou réalité ? L'exemple d'Anakao et Ifaty-Mangily à Madagascar », *Mondes en développement*, n° 125, 2004, p. 11-312.

CHABOUD C., FROGER, G. et MERAL P., « L'expérimentation du développement durable à Madagascar : réalités et difficultés », *Mondes en développement* n° 148, 2009, p. 47-66.

CHAUVEAU A. et ROSE J. J. *L'entreprise responsable*, Paris, Édition d'Organisation, 2003.

CLARKSON M.B.E., "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, n° 1, 1995, p. 92-117.
COMMISSION EUROPÉENNE, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014,* Bruxelles, Rapport interne, 2011.
CORNET A. et DELHAYE C., Arguments managériaux pour une responsabilité sociale des entreprises : le cas de la gestion de la main-d'œuvre et de la clientèle, Institut de l'Audit Social (IAS), 2004, p. 1-5.
COULON R., « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'organisation responsable*, n° 1, 2006, p. 48-64.
DIETRICH A., « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'organisation responsable,* vol. 5, 2010, p. 30-38.
FREEMAN R.E., *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.
FROGER G., HERIMANDIMBY V. et MERAL P., « L'essor de la gouvernance dans les politiques environnementales des pays en développement : l'exemple de Madagascar », communication à la *7ème conférence biennale de la Société Internationale pour l'Économie Ecologique,* 2003.
FROGER G., CHABOUD C. et MERAL P., *Madagascar face aux enjeux du développement durable. Des politiques environnementales à l'action collective locale*, Paris, Karthala, 2007.
HOFSTEDE G., *Culture's Consequences*, Beverly Hills, California, Sage Publications, 1984.
IGALENS J., et GOND J-P., *La Responsabilité Sociale des Entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010.
IGALENS J., et GOND J.-P., *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Pearson, 2012.
IMBS P. et RAMBOARISON-LALAO L., « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », *Management et Avenir,* n° 59, 2013, p. 37-56.
KARPE P. « L'indispensable restructuration du droit environnemental malgache », *Études rurales*, n° 178, 2006, p. 113-128.
MASLOW A., « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, n° 50, 1943, p. 370-396.
OBRECHT J.J. et RAHETLAH M., « L'entrepreneuriat soutenable : une approche spatialisée basée sur les ressources », *Colloque International "Entrepreneuriat et Développement Durable"* I.F.E., Maurice, 2012.
OBRECHT J.J. et HARISON V., « Essai d'évaluation de la RSE dans les industries extractives : le cas du Projet Ambatovy à Madagascar », *Les défis du management international à l'aube du XXIème siècle*, *Conférence ATLAS-AFMI,* 2011.
ONDOUA BIWOLÉ V., *La PME camerounaise et le développement durable : défis, fondements et stratégies*, Yaoundé, éditions CLÉ, 2012.
PASQUERO J., « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion, le concept et sa portée », M.-F. B. Turcotte et Anne Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 112-143.
PNUD, *Rapport National Madagascar*, Antananarivo, mai 2012.
PESQUEUX Y., *Organisations : modèles et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France, 2002.

POSTEL N., et ROUSSEAU S., « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement,* n° 2, 2008, p. 137-160.
PROJET AMBATOVY, *Rapport de développement durable*, Antananarivo, 2011.
QUAIREL F. et AUBERGER M.-N., « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 211-212, 2004, p. 111-126.
RAMBOARISATA L. et DE SERRES A., « Les stratégies de triple reddition de compte des groupes bancaires : quels impacts sur les institutions financières coopératives ? » *Revue de l'organisation responsable*, n° 2, 2010, p. 4-14.
RAMBOARISON-LALAO L., « État des recherches sur la diversité au cours de la dernière décennie : premiers bilans sur les contributions des chercheurs d'origine africaine », *Revue Camerounaise de Management,* n° 23, janvier-juin, 2012, p. 29-44.
RAMONJY D., « Ethique et responsabilité sociale des organisations du commerce équitable, *Revue Management & Avenir,* n°29, 2009, p. 71-90.
RASOLOFO-DISTLER F., Opérationnalisation d'une stratégie de développement durable par un système de tableaux de bord : une démarche innovante qui combine "Méthode OVAR" et "Balanced Scorecard", *The 2nd International Conference MESD'09 on Strategies for Sustainable Technologies and Innovations,* 2009.
RASOLOFO-DISTLER F., Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes, *Management et Avenir*, n° 39, 2010, p. 65-85.
RNDH, Rapport National de Développement Humain PNUD, 2010 et 2013.
REVERET, J.-P., Investissement minier et développement, l'exploitation de l'ilménite dans la région de Tolagnaro (Fort-Dauphin), *Études rurales*, n° 178, 2006, p. 213-228.
SANSEAU P-Y., « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », Recherches Qualitatives, 2005, p. 33-57.
SAULQUIN J.-Y., « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, *Actes du congrès AGRH,* 2004.
SCHWARTZ M.S. et CARROLL A.B., Corporate Social Responsibility: A three domain approach, *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, 2003, p. 503-530.
UNICEF-ERNST & YOUNG, *Rapport sur la Responsabilité Sociale des Entreprises à Madagascar,* Antananarivo, 2011.
ULRICH D., *Human Resources Champions*, Harvard Business School Press, 1995, 281 p.
WARING P., et EDWARDS T., "Socially Responsible Investment: Explaining its Uneven Development and Human Resource Management Consequences", *Corporate Governance*, n° 16, 2008, p.135-145.
WONG A. et YAMÉOGO U. K-S., *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer et Les Jardins de la Cité, 2011.

UNE APPROCHE DE LA GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE PAR LA PROBLEMATIQUE DE L'EMPLOI : DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE ET TRAITEMENT DES PERSONNES AUTISTES AU SEIN DES ORGANISATIONS MEDICO-SOCIALES

Camille RICAUD
Université Paul-Valéry de Montpellier et Collège international de l'Université de Renim (Chine)
camille.ricaud@gmail.com

Serge NDAYIRATA
Université Paul-Valéry de Montpellier

Sylvain ROUANET
Collège international de l'Université de Renmin (Chine)

Introduction : L'employabilité moteur de la croissance ? le rôle social de la GRH.

À l'heure où le gouvernement français déclare consacrer sa politique à la « bataille pour l'emploi »[200], le développement de l'employabilité prend des allures d'enjeu de société. Le très médiatique syndicat patronal du MEDEF promet la croissance et l'emploi si le gouvernement « fait le pari de l'entreprise », et il préconise même une alliance avec les universités pour mieux répondre aux besoins des firmes en matière de formation[201]. Tout cela relève d'une idée générale qui lie étroitement les notions de responsabilité, d'emploi et de formation. Dès lors, la place de la GRH semble centrale : en effet, c'est bien cette fonction des organisations qui est la première concernée par l'emploi et la formation des individus. Ainsi, il est possible de s'interroger sur ce que serait une GRH « responsable » dans cette perspective du développement de l'emploi des individus et de leur formation. Cela montre les entreprises et leur logique d'action non seulement comme responsables et capables, mais aussi leur fait endosser un rôle politique dont elles sont, de fait, de plus en plus investies [Margolis & Walsh, 2003 ; Scherer et Palazzo, 2006]. Dans cette perspective, la rationalité politique capitaliste et néolibérale les considère comme seules capables de développer l'emploi : leur responsabilité sociale se consisterait à cela ; l'emploi serait une composante du bien-être social. L'intention de cette communication est donc d'explorer ce rôle que joue la GRH à l'égard de la société et l'intrication forte des notions de responsabilité, d'emploi et de formation. Pour cela, nous avons choisi de développer notre analyse à partir d'une étude de terrain dans un champ organisationnel a priori éloigné du monde des entreprises : le secteur médicosocial. Nous souhaiterions montrer que, bien d'être étrangers l'un et l'autre, ces deux champs de l'entreprise et du médicosocial, a priori radicalement différents, sont fortement liés à cause des notions de responsabilité sociale et de développement personnel. Depuis les réformes politiques récentes du secteur médicosocial et du fonctionnement de ses établissements, les pratiques RH se sont

[200] Journal *Challenges* du 1er janvier 2014. Article : *Pour 2014, Hollande place l'entreprise au cœur de sa bataille pour l'emploi*. Source AFP.
[201] Journal *Les Échos* du 8 décembre 2013. Interview de Geneviève Fioraso et Pierre Gattaz : *Les diplômes correspondent-ils aux besoins des entreprises ? Le débat Fioraso-Gattaz* par M. Bellan et M-C. Corbier.

introduites par le courant du nouveau management public. Bien plus que d'être seulement un dispositif de gestion du personnel, la GRH et ses principes, comme corps de connaissances et de savoirs, semblent déployer leur discours jusqu'au sein même du dispositif de traitement de l'usager. Tout semble se passer comme si la GRH, en plus de pouvoir répondre au développement personnel des salariés, pouvait répondre également à celui de l'usager handicapé.

Tout d'abord, nous aborderons l'intrication des notions de responsabilité, de formation et d'emploi. Cela nous permettra de mieux comprendre la proximité des logiques qui animent le secteur des entreprises et celui du traitement du handicap. Ensuite, nous verrons comment la GRH constitue un modèle puissant et transversal à partir d'une étude effectuée au sein des organisations médicosociales qui prennent en charge le traitement les personnes dites « autistes ». Nous verrons en quoi le dispositif de la GRH assume l'énonciation et l'effectuation d'actions dont la logique est orientée vers l'emploi. Il s'agira aussi de montrer comment la GRH peut se présenter comme une injonction faite aux individus de développer leur potentiel d'employabilité.

1. La responsabilité sociale et la GRH

Avant d'aborder le lien entre la responsabilité sociale et la GRH dans le but de montrer, en nous basant sur la littérature, en quoi une GRH peut être responsable et quels seraient ses enjeux majeurs, il convient préalablement de préciser brièvement comment la fonction RH a évolué dans le temps. Il ne s'agit pas ici de revenir sur la littérature abondante sur les différentes écoles qui ont jalonné cette évolution dans l'histoire, mais de rappeler simplement comment ont évolué progressivement les missions de la fonction RH dans les organisations au fil du temps. Le tableau suivant en fait une brève présentation.

Évolution progressive de la fonction ressources humaines dans les organisations.

Périodes	1850-1950	1960-1980	1980-2000	2000-
Activité dominante	Administration, puis négociations, relations sociales…	Motivation, dynamisation, formation	Adaptation, prévision, gestion, formation	Flexibilité, Gestion de la diversité
Nom commun de la fonction	Service paie, administration du personnel, relations sociales	Relations humaines	Ressources humaines	Ressources humaines, développement des ressources humaines

***Source** : Galindo G. et Bencheman F., (2013). P.20.*

Comme on peut le constater dans ce tableau, la GRH est passée d'abord de la fonction d'administration du personnel à laquelle est associée une vision opérationnelle (gestion de la paie, application de la législation sociale…) à une fonction productive associée à une vision plutôt tactique avec une prise de

conscience que la prise en compte de la dimension humaine (développement de la motivation, formation…) constitue un levier important pour améliorer la productivité. Dans le but d'intégrer les évolutions de la société, la GRH est ensuite passée d'une fonction stratégique à une fonction de plus en plus orientée vers le développement du capital humain. Face aux multiples mutations sociales qui ont suivi, il nous semble opportun de nous demander si l'émergence de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ne pourrait pas conduire les organisations contemporaines vers une GRH renouvelée ? Comme le montre Igalens « *La DRH est à la croisée des chemins et elle se trouve dans la même situation que dans les années soixante-dix, lorsqu'elle n'était encore que la direction du personnel : ou bien elle accepte de relever le défi de la RSE ou bien elle stagnera et régressera dans la hiérarchie des responsabilités notamment au sein des grands groupes* »[202]. On aurait donc de plus en plus affaire à une GRH contrainte de repenser ses pratiques pour évoluer vers une fonction plus sociétale. À propos de ces évolutions, Igalens avançait l'idée, il y a dix ans déjà, que « *la fonction Direction des ressources humaines pourrait glisser vers la Direction de la Responsabilité Sociale* »[203]. Cette thèse est aujourd'hui renforcée par les travaux de Peretti et Uzan qui montrent que « *la DRH apparaît désormais comme un acteur majeur dans le cadre de l'implantation des programmes de RSE/DD développés dans les entreprises et les organisations »*[204]*.* En effet, ce rôle incontournable d'élargissement des missions de la fonction RH à la dimension RSE a conduit cette fonction à se métamorphoser progressivement. Comme l'expliquent ces auteurs, la DRH est « *un acteur, qui tout en intervenant dans la transformation des comportements et des pratiques au sein de l'entreprise, tend à se transformer lui même tant au niveau de ses missions que de son instrumentation de gestion* »[205]. Par ailleurs, Comeau et Catherine suggèrent que « *la GRH peut se révéler un levier puissant de RSE en introduisant un critère moral dans les décisions, en respectant les attentes des différentes parties prenantes et en anticipant les pressions sociales* »[206]. Cela conduirait à une GRH plus responsable que nous souhaitons aborder par la problématique de l'emploi. Mais quels seraient les enjeux de l'emploi, de la RSE et de la GRH ? Fraisse et Guerfel-Henda (2005) apportent une réponse et relèvent trois défis auxquels peut être confrontée une GRH qui voudrait mettre en œuvre une RSE. Il s'agit d'abord du développement du capital humain à travers le maintien de la motivation « dans la durée » à travers des dispositifs de gestion des compétences, du développement d'un management par la confiance ensuite et enfin du développement de l'employabilité avec un partage des responsabilités entre employeurs et salariés. Une GRH qui se voudrait plus responsable serait en effet celle dont l'enjeu majeur consisterait à répondre à ces trois défis. Même s'il était intéressant d'explorer davantage les deux premiers défis, nous avons choisi de nous focaliser sur la problématique de l'emploi et de questionner le rôle de la GRH

[202] Igalens J., (2011), « La gestion des Ressources Humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise », in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica. P.390.
[203] Igalens J., (2003), « DRH aujourd'hui, DRS demain, Personnel » dans *Personnel*, n°442. Septembre. P.55-57.
[204] Peretti J.M et Uzan O., (2011), « Du DRH au DRH/RSE/DD ? La fonction RH au cœur des pratiques de RSE /DD », in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica, p.392.

[205] Peretti J.M et Uzan O., (2011), Ibidem. p.393.
[206] Yvan Comeau et Catherine Davister « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 33/2008 (Vol. XIV), p. 203-223.

« responsable » à travers le défi du développement de l'employabilité qui est un enjeu de grande envergure pour les organisations contemporaines car « *les entreprises en retard en matière d'employabilité, d'équité, de bien être au travail, prennent des risques élevés dans un contexte économique complexe*» [207].

Selon Finot, « *l'employabilité s'inscrit dans un processus qui vise à encourager les salariés à se préparer à faire face à d'éventuelles transformations en matière d'emploi. Il s'agit de veiller à ce que les compétences individuelles restent utilisables et recherchées sur le marché et dans un avenir proche mais, par définition inconnu ».* En effet*, « Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables »*[208]*.* En développant l'employabilité des salariés, les organisations visent avant tout l'accompagnement et l'anticipation professionnelle et jouent pleinement un rôle social et assument par conséquent une responsabilité sociétale [Fraisse et Guerfel-Henda, 2005]. Face à la difficulté croissante des entreprises à garantir l'emploi, la responsabilité sociétale des organisations consisterait donc à mettre en œuvre une GRH prête à relever le défi du développement de l'employabilité des salariés en vue de les préparer à réorienter facilement leur carrière. Pour répondre à cet impératif, les entreprises se voient obligées à repenser leurs pratiques de GRH notamment les pratiques de formation des salariés. Le rôle de la formation s'avère en effet on ne peut plus primordiale dans la mesure où elle doit être conçue de telle sorte qu'elle prépare les salariés à une réintégration facile et rapide dans le monde du travail au cas où leur entreprise ne serait plus en mesure de les garder. Cette volonté d'intégration professionnelle existe aussi concernant les personnes handicapées et nous pensons que le développement de l'employabilité un point central des politiques publiques à l'égard des usagers du secteur médicosocial, ce que nous expliquerons par la suite.

Dans cette perspective, le développement de l'employabilité induit aussi une responsabilisation de l'individu. Dans sa définition d'employabilité, Gazier (2003) cité par Loufrani-Fedida et Saint-Germes, en distingue deux sortes: l'employabilité *''initiative"'* fondée sur *« la responsabilité et les capacités individuelles à mobiliser autour de ses projets un processus d'accumulation du capital de capital humain et de capital social »* et l'employabilité *''interactive"* qui renvoie à *« la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail »*[209]*.* Ces deux conceptions apportent en effet un éclairage sur le rôle individuel du salarié comme acteur de sa propre employabilité. C'est en effet à travers ce souci permanent d'amélioration des compétences ou d'acquisition de nouvelles compétences que les salariés peuvent devenir artisans de leur propre employabilité. La prise en compte de cette nécessité devrait inciter les organisations à repenser leurs pratiques de GRH de telle sorte qu'elles arrivent à créer un environnement permettant aux salariés de participer pleinement à la construction de leur employabilité. C'est donc par la mise en place d'une GRH soucieuse avant tout de contribuer au développement personnel des employés et à

[207] Peretti J.M et Uzan O., (2011), Ibidem. p.399.
[208] Finot, A. (2000), Développer l'employabilité, INSEP Consulting Editions, Paris. P.17.
[209] Loufrani-Fedida S. et Saint-Germes E. (2012), « Compétences individuelles et employabilité : Essai de clarification de leur articulation », Actes du 23ème Congrès de l'AGRH, Nancy, 12 et 14 septembre 2012. P.7.

leur bien-être dans la société que les organisations pourraient forger une GRH véritablement responsable.

Ainsi aujourd'hui, la GRH peut être amenée à jouer un rôle moins confiné à ses prérogatives d'origine, celles qui œuvraient dans le champ de la gestion du personnel, mais elle peut jouer un rôle davantage social qui peut propulser son action dans le champ de la société civile. Il apparaît alors une extension possible de son domaine d'action dont l'exploration constitue un enjeu pour la recherche. Nous voudrions justement illustrer cette diffusion des logiques de la GRH dans le champ du social. Et cela au travers des exemples de l'emploi, en tant qu'enjeu d'un bien-être social, et du secteur médicosocial qui illustrent tous les deux la volonté de soutien de l'employabilité des individus. Par là-même, il nous semble intéressant de souligner la proximité que peuvent avoir le champ des entreprises et celui des organisations qui accueillent et traitent les personnes handicapées ainsi que leurs logiques communes. Nous pensons que ces logiques peuvent alors être propices à une opérationnalisation accrue du modèle de la GRH.

1.1. Emploi et bien-être sociétal : les objectifs communs de l'entreprise et du médicosocial

L'emploi est une préoccupation des politiques nationales. À l'heure de l'idéologie libérale et de l'entreprise considérée comme génératrice d'emploi et de valeur, son importance économique est vitale pour les politiques : l'emploi est la matrice du travail pour l'institution capitaliste et un indicateur qui permet de calculer la valeur économique d'une activité dans le PIB [Friot, 2011]. Actuellement, c'est la promesse de ceux qui entendent faire le « pari de l'entreprise », considérée comme génératrice d'emploi, qui est sur le devant de la scène médiatique. Les initiatives en faveur de l'emploi et de l'entreprise sont mises en avant : le MEDEF a promis un million d'emploi et le « pacte de responsabilité » du gouvernement part du même postulat que la libre entreprise assurera le développement économique, l'emploi et par là-même, du bien-être économique et social.

Le champ de la gestion a été impliqué dans ces politiques économiques et sociales de l'emploi qui relèvent par ailleurs d'une volonté internationale : « *La charte sur la formation « tout au long de la vie », signée au mois de juin 1999 par les dirigeants des huit pays les plus puissants de la planète, désigne une charte sur l'employabilité* »[210]. Les lois sur la formation tout au long de la vie de 2004 et 2009 en France consistent à stimuler le marché du travail et à assurer l'employabilité des individus. La « flexicurité » est le nouveau paradigme des problématiques d'emploi. Parallèlement, les entreprises développent aussi des dispositifs et des outils allant dans ce sens. L'exemple du contrat psychologique qui a évolué selon ces tendances est révélateur. Il est passé d'une conception traditionnelle d'un échange de la sécurité de l'emploi (*entreprise*) contre l'exécution et la subordination (*salarié*) à une conception moderne d'une promesse d'employabilité (*entreprise*) en échange d'une responsabilité et d'un engagement dans le développement de la performance (*salarié*) [Goshal, Bartlett, 1997 ; Cadin, 2005]. « *Ce nouveau contrat exige des* travailleurs qu'ils *soient assez courageux et confiants pour renoncer à la stabilité de leur emploi, motivés par la force stimulante que sont l'apprentissage continu et le développement personnel. Néanmoins, l'entreprise, quant à elle, s'engage à trouver des modèles d'organisation et de gestion favorisant les apprentissages et le*

[210] Finot A. (2000). *Développer l'employabilité*. INSEP Consulting édition, p. 5.

développement des compétences et offrant ainsi des possibilités d'évolution personnelle »[211]. L'entreprise diffuse donc des pratiques managériales RH sur ces principes de développement et d'employabilité. Cette double volonté qui constitue à développer les forces économiques d'une part et à intervenir sur le développement des individus de l'autre, se diffuse par le moyen des dispositifs de gestion et présente le visage d'une biopolitique [Foucault, 1979] dans laquelle l'individu doit devenir actif et autonome, à la fois un véritable entrepreneur de lui-même mais aussi le co-gestionnaire de son capital humain avec l'organisation qui l'emploie. Cela implique une responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société, celle de maintenir et créer des emplois, et induit en même temps une responsabilisation des individus, qui devront pouvoir être employés. D'un point de vue plus global, cette tendance ne concerne pas seulement le champ des entreprises : elle le dépasse en tant qu'enjeu de société. C'est un mouvement global qui est lié à d'autres secteurs comme le secteur social et médico-social. Par exemple, la prise en charge des personnes sans domicile fixe a été façonnée par une manière de voir leur traitement au travers du développement du personnel et d'un management des compétences issus le modèle entrepreneurial : « *Depuis quelques années, j'observe, lors de supervision ou de formations, qu'un nouveau code de langage se met en place : « transparence », « contrat-usager », « personne ressource », « partenaire », « bénéficiaire ». Les mots du management ont envahi autant notre vie privée que le travail social. À n'être pas connu dans leur sens originel, ils prêtent à maints contresens. Ils nous donnent à penser un humain interchangeable (la « transparence »), soumis à un pouvoir gestionnaire dont les « objectifs » sont de réguler et d'adapter les « compétences » aux lois du marché* »[212]. Ce nouveau champ lexico-thématique de l'intervention sociale est né d'une conception particulière de l'individu et de la société. C'est un nouveau paradigme qui est issu de deux grands courants de la pensée économique. Le premier est inspiré de la pensée de John Rawls qui renouvelle la tradition libérale et envisage une démocratie de propriétaires. « *Elle consiste à activer l'individu en le dotant de capitaux ou d'actifs qu'il gère comme un chef d'entreprise (…) Elle relève d'un individualisme patrimonial : l'individu est envisagé sur le modèle de l'actionnaire disposant de capitaux qu'il est libre d'employer pour les investir dans son éducation, sa santé, etc.* »[213]. Le deuxième courant s'inspire des travaux d'Amartya Sen et met en avant l'accumulation de vulnérabilités en situation de handicap en prônant un développement à partir des capacités réelles de l'individu. « *L'approche par les capacités développée par Sen amène à reconsidérer les rapports entre efficience économique, responsabilité individuelle et équité sociale à partir de la question de la liberté. Tout en accordant une place centrale au principe de la responsabilité individuelle, elle n'en fait pas pour autant un substitut de la responsabilité collective, mais déplace cette dernière de la protection des personnes vers l'égale distribution des moyens possibles et des opportunités sociales* »[214]

Pour en revenir à la question des personnes handicapées que nous envisageons ici, l'appareil législatif de la prise en charge du handicap montre bien qu'en France, l'emploi est un enjeu de société en . L'emploi serait une norme commune et un point de rencontre où les uns seraient responsables de créer des emplois et les autres

[211] Ben Hassen N. (2011) : *Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la gestion des ressources humaines et à l'accroissement des performances économiques et sociales. Cas d'entreprises industrielles tunisiennes*. Thèse de doctorat. CNAM, p 81.
[212] Quesemand Zucca S. (2007) : *Je vous salis ma rue. Clinique de la désocialisation*. Stock, Paris.
[213] Ehrenberg A. (2010) : *La société du malaise.* Odile Jacob. Paris.
[214] Corteel D., Zimmerman B. (2007) : « Capacités et développement professionnel » dans *Formation Emploi* 98. Avril-juin 2007. P.26.

d'en trouver ou d'en occuper un. Du côté des employeurs bien sûr , l'obligation légale d'employer des personnes handicapées concrétise et explicite depuis longtemps cette problématique politique, et l'AGEFIPH est une plate-forme consacrée à l'insertion et à l'adaptation professionnelle des handicapés. Mais au-delà des lois, nous pensons que les outils de gestion RH jouent actuellement un rôle important dans les organisations, celui de vecteur de cette conception capitaliste du travail et de l'emploi et que, dans le même temps, ils peuvent opérationnaliser une certaine forme de responsabilité, celle de la mise au travail des individus dévolue aux employeurs mais aussi aux employés dont on attend qu'ils aient pris soin de leur employabilité. Envisager les outils de gestion dans leur dimension politique, c'est passer d'une conception macro-sociale et macro-économique du problème de l'emploi à une analyse méso-organisationnelle davantage tournée vers les micro-pouvoirs des dispositifs de gestion [Townley, 1993]. Ces deux points de vue macro et micro sont sur des plans différents mais liés. Nous pensons que ces politiques générales d'emploi pour les handicapés se prolongent ainsi dans le secteur médicosocial par l'introduction d'outils, devenant peut-être un secteur ouvert au développement de l'employabilité en plus de sa mission originelle d'aide, de charité et d'accueil de la souffrance. Les ESAT, ancien CAT, sont bien entendu symboliques du pont entre le handicap et l'emploi comme norme sociale mais des réformes récentes[215] vont plus loin que le simple renforcement des structures de prise en charge. Elles définissent et préconisent des modes de prise en charge à un niveau davantage plus individualisés que par le passé. C'est donc la prise en charge du handicap qui a été remaniée, notamment par la création des Maisons des personnes handicapées (MDPH) qui ont été créées pour orienter les usagers en fonction de leurs problématiques singulières et de leurs projets individualisés. Ce dernier point est intéressant car le handicap, défini comme « *Toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* », se double dorénavant d'une gestion par projet, d'une identification des besoins et d'un bilan de capacités afin de répondre à la définition de la loi mais également d'envisager une intégration sociale et une adaptation à la société économique et à l'emploi. « *Les enjeux légaux […] encouragent l'articulation de la gestion des compétences à celle du handicap. Dans un contexte de raréfaction et de complexification de l'activité professionnelle, celle-ci passe par l'augmentation des exigences de qualification, conduisant à envisager comme future piste de recherche, les enjeux d'adéquation des besoins en compétences et sourcing du handicap en amont de l'intégration professionnelle* »[216]. La GRH semble donc très concernée par le handicap puisqu'elle est un domaine de pratiques qui dispose des outils pour gérer les compétences ou stimuler l'employabilité des individus.

Il nous semble intéressant d'approfondir l'exploration du comportement organisationnel médicosocial aux prises avec ces tendances qui sont celles de voir la responsabilité sociale autour de la problématique de l'emploi. Nous souhaiterions donc nous pencher sur le fonctionnement de la prise en charge du handicap. Le secteur médicosocial est cependant vaste et éclectique en termes de profils de

[215] Nous pensons à loi 2005 sur le handicap et à la réforme du secteur médicosocial de 2002 qui a entraîné toute une série de décrets et d'autres réformes suivant les types de handicap.

[216] Richard S., Barth I. (2013). Handicap et emploi : analyse de l'articulation entre approches du handicap, dispositifs légaux et recherche académiques, comparaison France-États-Unis. *XXIV*ème *Congrès de l'AGRH*. Novembre 2013, Paris. P.16.

handicap et il existe chez l'ensemble des usagers une grande variété d'affections physique ou cognitive. Aussi, nous avons choisi d'analyser une seule catégorie d'usagers : les autistes. Nous souhaiterions montrer que la prise en charge de l'autisme est non-seulement sous-tendue par le paradigme de l'emploi et de l'utilité sociale, mais surtout nous examinerons comment elle est animée par une logique générale de développement de l'employabilité, proche des idées de Rawls et Sen. La GRH et son discours peuvent dès lors sembler dépasser la figure classique du salarié pour s'adresser à l'usager médicosocial, et ainsi déployer ses logiques propres qui participent au traitement clinique de la personne accueillie. Plus exactement, nous souhaiterions montrer, à travers l'exemple d'une étude du dispositif de gestion de la personne autiste, que les logiques de la GRH s'insèrent et complètent le dispositif de prise en charge de ces personnes.

1.2. Les postulats de la GRH et le traitement des personnes autistes au service de l'employabilité

Nous nous sommes intéressés aux réformes de la prise en charge des autistes car celles-ci a connu, ces dernières années, une profonde transformation, en même temps que le secteur se réformait sous l'influence de la LOLF et des RGPP, du nouveau management public et de son modèle entrepreneurial. Nous souhaiterions donc décrire le fonctionnement du dispositif de traitement de l'autiste car de nouvelles préconisations ont instauré un véritable management de la prise en charge de ces usagers : contractualisation de l'accueil de la personne, gestion par projets individualisés, mise en place d'objectifs thérapeutiques, pédagogiques et éducatifs, identification des besoins, des potentialités et des incapacités, évaluation des compétences et du bien-être. Ce discours managérial est généraliste et s'adresse aussi bien aux enfants qu'aux adolescents, que ce soit à propos de situations vécues dans la vie quotidienne ou que cela se situe dans le cadre du soutien à une scolarisation. Aujourd'hui, l'autisme est considéré avant tout comme un trouble de l'interaction sociale. Dans cette logique d'ensemble, le but d'intégration sociale s'inscrit dans la téléologie de la prise en charge que ce soit pour les enfants ou pour les adultes, l'école et la scolarisation étant pour l'enfant, du point de vue de la normalité sociale, l'équivalent de l'entreprise et de la professionnalisation pour l'adulte.

Lorsque le diagnostic d'autisme est prononcé par un médecin ou un service hospitalier, la MDPH est sollicitée. Elle est une structure d'orientation pour les usagers autistes vers les organisations médicosociales spécialisées dont la plupart sont des SESSAD et IME pour les enfants ou les adolescents, et des MAS et FAM pour les adultes. Il existe encore d'autres types de structures, notamment d'accompagnement à l'intégration sociale comme les SAVS, SAMSAH. Les ESAT participent aussi à cette logique d'intégration en mettant l'accent sur la professionnalisation.

Concernant l'autisme, les réformes se sont beaucoup focalisées sur les enfants et les adolescents. Notre recherche entend seulement examiner leurs modes de prises en charge, en laissant de côté celui des adultes. Ces derniers se sont technicisées et revêtent un discours managérial qu'on ne rencontrait pas auparavant dans ce domaine où la psychanalyse a fait longtemps autorité, mais se trouve aujourd'hui disqualifiée au profit des techniques cognitivo-comportementalistes (TCC). Ces TCC sont imposés par les autorités politiques, sous l'impulsion parfois d'associations de

parents ou d'usagers et d'une branche de la psychiatrie. Ces TCC sont officiellement préconisées par l'État comme représentant des méthodes efficaces « *car ce sont celles qui marchent et elles sont recommandés par la Haute autorité de santé* »[217] selon les mots de la ministre Anne-Marie Carlotti, chargé des personnes handicapées. Ces méthodes, qui sont aussi des instruments de conditionnement comportementaliste[218], sont essentiellement destinées à adapter les comportements autistiques en situation sociale[219] et sont toutes d'inspiration anglo-saxonne. Les plus connues d'entre elles répondent aux noms de ABA, TEACCH, PECS, Denver… Outre ces outils, il existe des dispositifs comme le « job-coaching », bien conne en GRH, que l'on retrouve dans le champ de l'autisme comme dans celui du salarié. Cet exemple est représentatif de l'hypothèse que nous soutenons et qui est celle d'une grande proximité entre les dispositifs médicosociaux de prise en charge et de management des individus en entreprise par les logiques RH[220].

Au cours de notre travail de terrain, nous avons donc cherché à voir s'il était possible de dégager de grandes logiques propres au domaine de la GRH. Nous nous sommes attachés à collecter, dans le dispositif de prise en charge de l'autiste, des éléments et des indices de ce qui pourrait relever de ces logiques RH. Pour mener à bien ce projet de recherche, cette étude s'appuie sur le discours organisationnel des établissements médicosociaux qui est notre matériau de recueil. Le discours organisationnel est à entendre au sens large comme le produit combiné des discours écrits et oraux de l'organisation [Grosjean S, Huët R., Bonneville L., 2010; Heracleous & Marshak, 2004].]. Les supports du discours peuvent être alors multiples et les outils de gestion, qui sont aussi porteurs de discours [Detchessahar, Journé, 2007], diffusent un corpus lexico-thématique au sein de l'organisation qui fait sens pour les professionnels et orientent leurs actions [Weick ; 1995]. Les supports du discours dans les organisations médicosociales peuvent être des textes extérieurs à l'organisation qui régissent son fonctionnement comme les lois et les préconisations de secteur. Il y a aussi des textes produits par l'organisation comme des comptes rendus de réunion, des dossiers d'usager, des bilans éducatifs et pédagogiques etc. Cela peut être encore des conversations entre acteurs, des échanges interpersonnels ou collectifs en réunion. La méthodologie de recueil a ainsi suivi plusieurs étapes de manière progressive et s'est fondée sur plusieurs foyers de données résumées dans le tableau suivant :

DISCOURS	**FORMES DE PRODUCTION**	**TYPES DE SUPPORT**
Écrit	Textes extérieurs à l'organisation	Lois 2002, lois 2005. Référentiel de bonnes pratiques. Recommandations de la Haute autorité de santé

[217] Selon les mots de Mme la Ministre Carlotti dans *Libération* du 2 mai 2013. Article *Autisme : nouveau plan et reprise des hostilités*.
[218] Dans la littérature scientifique, le conditionnement désigne un apprentissage où les facteurs environnementaux jouent un rôle. Il désigne aussi les facteurs environnementaux d'un comportement qui participent à son éclosion, sa disparition ou son maintien.
[219] Cela peut être à l'école, à la maison, dans l'espace public, au cours d'une activité sociale en général.
[220] Notons que la « prise en charge de l'autisme » se traduit en anglais par « autism management », notamment dans les revues psychiatriques.

		(HAS).
Écrit	Textes internes à l'organisation	DIPC, bilans, comptes rendus
Oral	Paroles des acteurs au sein de l'organisation	Conversations en situation de travail ou en réunion. (observation participante du chercheur. 2 ans)
Oral	Paroles des acteurs avec le chercheur	Entretiens individuels semi-directifs (22)

Notre méthodologie s'est déroulée par étapes et sur plusieurs supports de données. Tout d'abord, les grands textes régissant le fonctionnement des établissements médico-social accueillant les autistes ont été étudiés sur le plan lexico-thématique : d'un côté, la loi 2002 et la loi 2005 sur le handicap, d'un autre les référentiels de bonnes pratiques de prise en charge et le document référence de la HAS en matière d'autisme. Il en ressort que les mots « Projet », « capacité » et « évaluation » en constituent les termes clefs, communs aux différents documents et récurrents dans cet ensemble de textes qui peut sembler disparate à première vue : le fonctionnement administratif d'une organisation médico-sociale pouvant n'avoir a priori aucun rapport thématique avec des préconisations soignantes dans la prise en charge de l'autisme.

Ensuite, nous avons pu avoir un accès direct au terrain en situation d'observation participante active au sein d'une organisation accueillant des enfants autistes à travers un emploi d'éducateur spécialisé dans une position semi-masquée[221]. A cours de cette immersion, nous avons pu enrichir nos trois catégories de départ à l'aide d'un journal de bord et d'une analyse des documents sur la prise en charge des enfants produits par l'organisation (les DIPC). Ce vécu au quotidien en collaboration avec les acteurs pendant un an et demi a permis de comprendre plus finement les enjeux et les logiques de la prise en charge. Combiné à l'analyse du contenu des DIPC, représentant un véritable travail de formalisation de la part des acteurs, nous avons pu dégager des références (notamment occurrences de mots) ainsi que des propositions remarquables (verbatims) qui, par un travail de catégorisation thématique, illustrent les grandes logiques RH à l'œuvre au sein du dispositif de prise en charge de l'autiste. Elles se résument au nombre de 5 : contractualisation du rapport à l'usager, gestion de projets individualisés, gestion par les compétences, actions de formation et évaluation.

Dans une dernière étape relevant d'une phase confirmatoire, notre travail d'analyse a été finalisé par une série d'entretiens semi-directifs (n=22) auprès d'un échantillon de professionnels de la prise en charge (psychiatre, psychologues, orthophonistes, éducateurs et psychomotriciens) mais aussi de cadres gestionnaires (chefs de service, directeurs). Les catégories « RH » progressivement construites dans les

[221] Les professionnels étaient au courant qu'un travail de recherche universitaire était mené conjointement à notre activité quotidienne mais ne savaient pas sur quoi il portait exactement pour éviter de les influencer. Bien entendu, les données relatives aux usagers et aux professionnels ont toutes été cryptées. De plus, la matière utile au chercheur relevait du registre discursif lexico-thématique généralement employé et non des pathologies singulières des usagers ou encore des opinions des professionnels. La confidentialité et la protection de l'anonymat ont pu être respectées pour ces deux raisons.

deux étapes précédentes ont constitués un guide d'entretien pour interroger un panel de professionnels issus d'organisations différentes : MAS, IME et SESSAD principalement. Plusieurs éléments qui correspondent à des principes essentiels de la prise en charge ont pu être affinés au cours de ces entretiens qualitatifs. Ainsi, la contractualisation, la gestion de projet, la gestion par les compétences, la formation et l'évaluation dessinent un ensemble répondant d'abord typiquement à un dispositif de GRH classique mais prend aussi la forme d'un dispositif flexible servant de référence au travail collectif et facilitant la coordination entre des acteurs pluri-professionnels. Il apparaît que l'objectif de la prise en charge reste le développement de l'employabilité de l'usager qui représente l'avantage d'être utile à double titre et dans deux acceptions différentes. D'une part, il peut être évidemment utile à l'enfant autiste dès lors que celui-ci parvient à acquérir de nouvelles capacités pour s'adapter à son environnement et aux tâches de son quotidien. Par là-même, il peut satisfaire la demande des parents qui est principalement celle de constater des progrès au niveau de ses différentes habiletés. D'autre part, le développement de l'employabilité, notamment par des méthodes cognitivo-comportementales, est utile aux professionnels qui ne se satisfont pas seulement de la mise en place d'une obligation de moyens mais qui cherchent des résultants probants, signe pour eux de la qualité de leurs interventions. Ils veulent voir un enfant « *capable de* »[222]. Il faut bien comprendre aussi que la réalité de la prise en charge de l'autisme est souvent difficile et stressante : un enfant qui s'adapte à une activité proposée est un soulagement et une satisfaction chez les professionnels. Un enfant « employable » dans diverses activités qui peuvent être offertes est utile car il est permet à l'atelier thérapeutique, pédagogique ou éducative proposée de légitimer son existence : ce que produit l'établissement médicosocial atteint alors une performance. C'est aussi un moment où le travail réel, pouvant être ingrat, pénible et épuisant, s'approche d'un travail prescrit autour d'objectifs établis que l'on ne peut parfois jamais atteindre tant l'évolution des comportements de l'autiste peut se révéler aléatoire et décevante; renvoyant là à une forme d'impuissance très souvent vécue chez les acteurs.

Pour comprendre la logique d'ensemble proche des préceptes d'une GRH, le dispositif de prise en charge pourrait se résumer de cette façon. Il y a d'abord le contrat de séjour qui correspond à l'accueil d'une personne au sein de l'organisation. Les parties entendent pour le moins assurer un mieux-être ou un bien-être de l'usager et, pour le mieux, un développement personnel et une augmentation des capacités. Ensuite, la mise en place d'un projet individuel, parfois appelé « projet de vie », se fait sur le mode du management participatif en intégrant tous les intervenants ou parties prenantes : parents, enfants, médecins, chef de service, éducateurs, psychologues etc. Le projet sert d'outils de management pour anticiper et rendre réalisable la prise en charge. La gestion par les compétences constitue ensuite un référentiel fort pour les professionnels à l'égard des usagers. Il formalise et rationalise le travail et permet aussi de mieux communiquer et expliquer le sens de l'action entrepris auprès de l'usager. La compétence ou la capacité devient une référence sur laquelle les professionnels basent leurs actions. L'ensemble des activités proposées se fait selon un véritable plan de formation. Certaines activités pouvant œuvrer à améliorer différentes capacités chez l'usager mais plusieurs activités peuvent s'accorder pour travailler de concert sur une seule afin d'essayer de pallier un même déficit. Il peut s'agir de soutien en classe lorsque l'enfant est

[222] C'est une expression récurrente dans le discours des acteurs : « capable de [faire], [se concentrer], [suivre les consignes], [d'écouter], [se calmer], etc. ». Cela se traduit aussi par l'emploi fréquent du verbe « pouvoir ».

scolarisé mais aussi de sorties éducatives, de séances d'orthophonie, de psychomotricité, d'ateliers d'éveil spécifiques. L'agenda de l'usager révèle parfois un nombre élevé d'activités dispensées par une multiplicité d'intervenants. Enfin, l'évaluation est centrale dans la prise en charge. Elle est quasiment une pratique continue. Le comportement est l'indicateur principal pour mesurer l'évolution. On évalue ce que l'autiste est capable de faire et son autonomie mais aussi sa capacité à s'adapter aux diverses activités proposées. En cas de difficultés d'adaptation, on procède à des ajustements et d'autres activités peuvent être offertes mais si la difficulté est trop grande, l'ensemble du projet peut être mis en cause et réorienté), ce qui participe là à un phénomène d'apprentissage organisationnel essentiel dans la « trajectoire-patient »[223] de l'usager [Argyris, 2003]. L'ensemble de ces logiques soutient une volonté de développement de l'employabilité par une individualisation de type RH qui se présente ainsi :

Prise en charge médicosociale	**Objectifs pour développer l'employabilité**	**Variables RH et leur utilité managériale**
Contrat de séjour et accueil de la personne	Appréciation du profil. Répondre aux besoins de l'usager et assurer un développement personnel	***Contractualisation.*** *Utilité : lien individu-organisation, objectifs, engagement*
Projet de vie. Management participatif des parties prenantes	Stimuler les compétences en vue d'une adaptation en milieu ordinaire. Favoriser l'autonomie.	***Gestion de projet.*** *Utilité : Mobilisation, coordination, implication*
Travail autour des capacités, des potentialités, des déficits de la personne	Cibler les acquis ou les « émergences ». Favoriser les conditions environnementales d'un développement	***Gestion par les compétences.*** *Utilité : Modèle d'analyse, référentiel*
Activités thérapeutiques, éducatives et pédagogiques	Établir une planification de l'activité et mettre en œuvre des moyens et des outils.	***Formation.*** *Utilité : interventions, opérationnalisation*
Suivi du développement, des progressions ou des régressions. « Trajectoire patient »	Mesurer les évolutions qui décideront des orientations futures	***Évaluation.*** *Utilité : Mesure, contrôle*

2. Pour conclure : isomorphisme des dispositifs, utilité organisationnelle et responsabilité généralisée

On peut ainsi observer que le dispositif de prise en charge de l'usager contient nombre d'éléments que l'on retrouve dans un dispositif de GRH, aussi bien dans les outils qui peuvent être mobilisés que dans sa téléologie propre. On peut alors parler d'isomorphisme entre ces deux ensembles. Ce concept d'isomorphisme est utilisé

[223] Terme utilisé dans le milieu psychiatrique.

dans des domaines très différents[224] et la définition mathématique, qui en est à l'origine, permet de le comprendre précisément. « *le concept d'isomorphisme désigne d'abord un concept mathématique selon lequel, lorsque deux structures peuvent être superposées de manière isomorphique, à chaque élément d'une structure correspond un élément de l'autre structure, en ce sens que chacun des éléments joue le même rôle dans leurs structures respectives* »[225]. Les dispositifs de GRH et de prise en charge relèvent du phénomène de l'isomorphisme organisationnel défini par Di Maggio et Powell[226] mais dans notre cas de figure, il revêt un sens davantage micro organisationnel : il ne s'agit pas de similitudes entre entreprises ou institutions au sein d'un secteur donné comme le définissent ces auteurs, mais de similitudes entre deux dispositifs fonctionnels à l'intérieur même des organisations.

L'utilité pour les acteurs de ce phénomène d'isomorphisme intra-organisationnel est de permettre une meilleure coordination en parlant un même « langage », alors qu'ils ont des formations et des cultures professionnelles différentes. Par exemple, le niveau opérationnel de la prise en charge est moins opaque et mystérieux pour le niveau managérial et la direction que ne pouvait l'être un référentiel psychanalytique. Le discours managérial supplée le discours psychiatrique qui était un discours fort dans le secteur [Castel, Castel & Lovell 1979]. Le pouvoir est ainsi inversé en faveur des managers et ce phénomène leur assure un plus grand contrôle de la zone de soin. L'utilisation d'un référentiel commun permet également une information mieux partagée, y compris pour des parties prenantes extérieures à l'organisation comme les membres de la famille mais aussi les instituteurs d'écoles ordinaires susceptibles d'accueillir des autistes et qui, par ailleurs, utilisent aussi un référentiel « compétences » chez les enfants ordinaires. Ces parties prenantes peuvent davantage s'accorder autour d'un consensus. La responsabilité du handicap est donc mieux partagée par des acteurs qui disposent d'un savoir commun.

Bien que l'on ait changé de type de savoir et que l'on soit passé de la psychologie interprétative à la psychologie économique, les acteurs restent toujours pris dans un dispositif de savoir/pouvoir [Foucault, 1961] dont les autistes constituent la cible. Les logiques de ces nouveaux modes de prise en charge font sens et imposent un cap : investir des moyens dans le capital humain d'un enfant ou d'un adolescent. Là se situe la responsabilité sociale de la réforme de la prise en charge. Elle prône l'autonomie du sujet dans l'idée de rendre celui-ci capable d'être l'agent de son propre changement, tout en lui offrant les moyens de son développement et en jouant sur l'agencement de conditions environnementales [Ehrenberg, 2010]. La responsabilisation de l'individu apparaît alors en filigrane dans le discours de la prise en charge.

En regard de ce comportement organisationnel d'isomorphisme, nous pourrions faire trois recommandations. Tout d'abord, on observe que la GRH peut constituer un ciment puissant de l'organisation médicosociale et de l'intervention des professionnels par la transversalité et l'intelligibilité de son modèle. Si le dispositif

[224] Le concept est notamment utilisé en mathématique, en chimie, en psychologie, en sociologie et en gestion.
[225] Benoît J-C et al. (1988). *Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques*. ESF, Paris.
[226] Di Maggio P.J. & Powell W., "The Iron Cage Revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48 (1983), p. 147-160.

semble leur être utile comme référentiel, le management de telles organisations devrait alors veiller à ce que le modèle de la GRH fasse réellement consensus dans la culture professionnelle du milieu par une appropriation et un usage singulier de ses logiques en évitant ainsi qu'elle ne soit qu'un discours plaqué et de façade. Ensuite, il peut être opportun d'encourager le développement des compétences des professionnels en miroir des « capacités » de chaque usager. Chaque enfant a une problématique unique et constitue par là-même une opportunité d'apprentissage et d'enrichissement tant au niveau humain qu'au niveau technique. Enfin, et c'est là sans doute le point le plus important, il est indispensable d'allouer plus de moyens humains aux objectifs ambitieux des différents « Plans autisme » lancés par les pouvoirs publics. Cela donnerait une réelle force à cette GRH située en filigrane du dispositif de prise en charge. On pourrait peut-être créer alors une vrai GRH responsable dans le champ du social grâce aux acteurs de la prise en charge qui, en plus de leur travail de « *care* », endosseraient chacun une partie de la fonction de responsable RH si stimulante au sein des organisations lorsqu'elle est dans l'éthique et le souci de l'autre [Peretti, 1996 ; 2010]. En regard des évolutions historiques de la GRH, celle-ci a peut-être atteint une nouvelle et décisive étape. Cette recherche questionne la diffusion ou, nous pourrions plutôt dire, la dilution du modèle de la GRH dans le champ du social, participant aux transformations sociales en s'en saisissant au moyen des outils du management.

Bibliographie

ARGYRIS C. (2003). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Éditions Dunod. P.67 et suivantes.
BEN HASSEN N. (2011) : *Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de la gestion des ressources humaines et à l'accroissement des performances économiques et sociales. Cas d'entreprises industrielles tunisiennes*. Thèse de doctorat. CNAM.
BENOIT J-C et al. (1988). *Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques*. ESF, Paris.
CADIN L. (2005), « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? » *Cahiers du GDR n°10*. P .43.
CASTEL F, CASTEL R., LOVELL A. (1979). *La société psychiatrique avancée : le modèle américain*. Grasset. Paris.
COMEAU Y. et DAVISTER C. « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 33/2008 (Vol. XIV), p. 203-223.
DI MAGGIO P.J. & POWELL W., "The Iron Cage Revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48 (1983), p. 147-160.
EHRENBERG A. (2010). *La société du malaise*. Odile Jacob. Paris.
FINOT A. (2000). *Développer l'employabilité*. INSEP Consulting édition.
FOUCAULT M. (1961). *Histoire de la folie à l'âge classique,* Paris, Gallimard (éd. de 1998).
FOUCAULT M., (2004). *Naissance de la biopolitique, Cours au collège de France. 1978-1979*, Coll. Hautes études, Gallimard/Seuil.
FRAISSE, A. et S. GUERFEL-HENDA (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise : instrument de management des ressources humaines ? », *Actes de la XVI^{éme} Conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre 2005.

FRIOT B. (2011). « Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle ». *Travail et emploi*, 2011/2, n° 126. DARES.
GALINDO G. et BENCHEMAN F., (2013), *Gestion des ressources humaines*, 4ème édition, lextenso éditions, Paris.
GHOSHAL S. et BARTLETT C. (1997), «*The individualized Corporation, A Fundamentally New to Management* » traduit de l'anglais par Marie-Agnès schmitt « L'entreprise individualisée, une nouvelle logique de management », Maxima, Paris.
GROSJEAN S, HUËT R., BONNEVILLE L. (2010). "La polyphonie organisationnelle au service de la sécurité au travail ? », *Actes du 17ème congrès de la Société française des sciences de l'information et de la communication* (SFIC), Dijon, France, 23-26 juin 2010.
HERACLEOUS L., MARSHAK R. (2004). Conceptualizing organizational discourse as situated symbolic action. *Human Relations*, 57: 1285-1312.
IGALENS J., (2011), « La gestion des Ressources Humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise », in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica.
IGALENS J., (2003), « DRH aujourd'hui, DRS demain, Personnel » dans *Personnel*, n°442. Septembre. P.55-57.
LOUFRANI-FEDIDA S. et SAINT-GERMES E. (2012), « Compétences individuelles et employabilité : Essai de clarification de leur articulation », XXIIIème Congrès de l'AGRH, Nancy, 12 et 14 septembre 2012.
MARGOLIS, J. D. et WALSH, J. P. (2003). "Misery loves companies : Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly***,** 48, 268–305.
PERETTI J-M. (1996). *Tous DRH*. Les Editions d'Organisation. Paris.
PERETTI J-M. [avec 5 auteurs] (2010). *Tous vertueux*. Les Editions d'Organisation. Paris.
PERETTI J.M et UZAN O., (2011), « Du DRH au DRH/RSE/DD ? La fonction RH au cœur des pratiques de RSE /DD », in *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica
RICHARD S., BARTH I. (2013). Handicap et emploi : analyse de l'articulation entre approches du handicap, dispositifs légaux et recherche académiques, comparaison France-États-Unis. *XXIVème Congrès de l'AGRH*. Novembre 2013, Paris.
SCHERER, A. G., PALAZZO, G., & BAUMANN, D. (2006), "Global rules and private actors. Toward a new role of the TNC in global governance", *Business Ethics Quarterly,* 16: 505-532.
TOWNLEY B. (1993). Foucault, Power/Knowledge and its Relevance for Human Ressource Management, *Academy of Management Review*, 18, 3.
WEICK K.E., (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand

L'INTRODUCTION DE LA NOTION DE RSE DANS LE SECTEUR DU TRAVAIL TEMPORAIRE : UNE ANALYSE THEORIQUE PREALABLE A UNE ETUDE EMPIRIQUE

Guillaume ROBAA
Doctorant
Laboratoire GRM, Université de Toulon
guillaumerobaa@hotmail.fr

Introduction

Selon Simonnet [2007], le recours au travail temporaire permet à l'entreprise de réaliser une meilleure adéquation entre le temps de travail rémunéré et le temps de travail effectif des salariés lié aux variations de l'activité, une économie du coût social du salarié relatif à son recrutement, sa formation et son évolution dans l'entreprise, et enfin de lui assurer une réactivité certaine en disposant du salarié intérimaire dans de courts délais ainsi que d'une plus grande souplesse dans le contrat de travail. Cependant, le contrat de travail temporaire n'assure pas que des avantages à l'entreprise puisqu'il lui faut prendre en considération le surcout éventuel lié à la non connaissance du salarié intérimaire de l'entreprise et de ses procédures de travail, ouà la baisse de la qualité de la production en raison d'une faible implication du salarié intérimaire dû au manque de perspectives d'intégration stable dans l'entreprise.

Le contrat de travail temporaire, est un contrat de travail dit atypique car non considéré comme la règle de droit commun en matière de droit du travail. La loi s'est faite discrète en matière de travail temporaire de 1972, date de la loi 72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire, jusqu'en 2004 et l'activité n'a eu de cesse de se développer au cours des dernières années (ex : l'emploi intérimaire représentait un peu plus de 10% de l'emploi salarié au début des années 2000 contre moins de 4% au milieu des années 1980). La directive du 28 juin 1999 et la loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale précisent que quel qu'en soit son motif, il ne peut avoir « ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise », justifié par l'étymologie même de *temporaire*, du latin *temporarius*, signifiant la limitation d'une durée dans le temps. Le forme atypique se caractérise également par une relation contractuelle tripartite conclue entre une agence de travail temporaire (ATT), un travailleur temporaire (aussi appelé intérimaire) et une entreprise cliente dite utilisatrice (EU), et se formalise par la conclusion de deux contrats de travail : le contrat de mission conclu entre l'agence de travail temporaire et l'intérimaire, et le contrat de mise à disposition conclu entre l'agence de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. L'ATT constitue l'employeur du salarié intérimaire et il n'y a aucune relation contractuelle entre ce dernier et l'entreprise utilisatrice. L'activité de travail temporaire quant à elle reste particulière dans la mesure où son objet réside dans la commercialisation de la délégation de salariés intérimaires par des agences de travail temporaires à ces entreprises utilisatrices clientes. Les ATT sont des prestataires de service où l'humain est l'objet marchand de la transaction. Le recours au travail temporaire, usuellement appelé aussi « intérim », assure, comme déjà cité, une relative flexibilité et permet une adaptation rapide des entreprises aux besoins de leur marché respectif dans un contexte d'incertitude sous contraintes budgétaires [Blanchot,

1990]. Les différentes politiques de flexibilisation de la main d'œuvre permettent une réponse adaptée aux impératifs stratégiques de l'organisation en matière de réactivité et d'individualisation des tâches [Atkinson, 1984 ; Boltanski et Chiapello, 1999].

Levy-Leboyer [1982] présente 2 facteurs principaux de recours à l'intérim pour une entreprise :

- Economie du coût d'usage du travail dans la relation employeur/salarié : salaire, coûts de transaction (recherche et sélection de candidats) et de transformation relatif à l'évolution du salarié dans l'entreprise permettant d'augmenter son employabilité,
- Meilleure réactivité face à l'incertitude des comportements du marché.

Quatre caractéristiques du besoin en main d'œuvre temporaire sont mises en exergue [Levy-Leboyer, 1982] : son imprécision, sa durée, sa régularité ou son irrégularité et son urgence, impliquant que ce secteur constitue véritablement une variable d'ajustement aux fluctuations de la production [Boyer, 1986].

Malgré les avantages du recours au contrat de travail temporaire, de nombreux inconvénients existent, et notamment la précarité et l'isolement des salariés, puisque nous faisons la distinction entre bonne flexibilité relative à l'autonomie et la responsabilisation des salariés, et mauvaise flexibilité liée à l'usage des contrats atypique générateurs de précarité [Cadin et al, 2004]. Ainsi, pour pallier ces désagréments et à la demande insistante de la société civile, les sociétés de travail temporaire s'inscrivent dans des démarches de RSE sociales pour protéger les intérêts des intérimaires. Dans une première partie nous décrirons alors l'opérationnalisation des politiques RSE sociales des sociétés de travail temporaire puis nous évoquerons dans une seconde partie l'audit réalisé de la RSE sociale de ces mêmes sociétés dans le cadre de nos travaux de recherches.

1. La notion de rse dans le travail temporaire

1.1. Une définiiton possible de la RSE

La crise économique contemporaine, les nouvelles relations d'emploi, le développement des contrats atypiques, l'augmentation des exigences des parties prenantes, la nécessité de prendre en compte les intérêts des salariés intérimaires sont tout autant de facteurs impliquant un changement dans la prise de décisions et les processus stratégiques. Pour cela, les entreprises et notamment les sociétés de travail temporaire s'inscrivent aujourd'hui logiquement dans une démarche RSE.La RSE suscite un vif intérêt aussi bien dans le monde économique que dans la communauté scientifique et fait l'objet de nombreuses recherches en Sciences de Gestion. A ce titre, nous ne prétendons pas contribuer à fournir de nouvelles données la concernant et nous rappelons dans le cadre de nos travaux de recherches ses grands principes. Elle n'est cependant pas récente et ses prémices concordent avec les recherches d'Howard Bowen en 1953. Elle a toutefois bien évolué et représente aujourd'hui une démarche volontaire de la part des entreprises justifiant l'évolution de la pensée économique et managériale depuis les années 1990 où les actionnaires et les dirigeants se plaçaient au cœur de l'organisation et les décisions stratégiques étant prises dans leurs intérêts et la recherche de la maximisation des profits.

Pléthore de définitions ont été recensées en matière de RSE et nous retenons celles qui nous semblent les plus pertinentes.
Le concept de RSE a été introduit dans enjeux mondiaux lors du sommet de Stockholm de 1972, davantage explicité lors du sommet de Rio de Janeiro de 1992 pour être complètement adopté lors du sommet de la Terre de Johannesburg de 2002.Gond et Mullenbach-Servayre [2004] soulignent la diversité des définitions en matière de RSE. Au sens littéral, nous dissocions les termes « responsabilité » et « social » pour en donner des définitions pures au sens du dictionnaire Larousse. La « responsabilité » est le fait de répondre de ses actes et de ses actions, d'en assumer l'énoncé, l'acte et la sanction si le résultat attendu n'est pas atteint. Le « social » désigne tout ce qui concerne la vie en société et prend conscience de l'existence de relations entre les humains. La RSE serait donc pour une entreprise le fait de répondre de ses actes et d'en assumer les conséquences sur la société civile.

Dans sa définition la plus « simple », la RSE est une déclinaison des principes de développement durable et permet aux entreprises, sur une base volontaire, de prendre en compte les enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. Tels les anneaux de Borromée, ces enjeux sont indépendants des uns des autres mais indissociables, pour la bonne mise en œuvre de cette démarche.La norme ISO 26 000 définit la RSE comme « 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, y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement.
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Cette définition de la norme ISO 26000 (lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale) a été adoptée par l'Organisation Mondiale de la Normalisation et inclut toutes les entreprises quelles que soient leur activité, leur région ou leurs forces. La Commission Européenne établit en 2001 un Livre Vert relatif à la RSE et la définit comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes ». Howard Bowen est souvent considéré comme le père fondateur du concept de RSE dans la mesure où il la définit comme « la sensibilisation des hommes d'affaires aux valeurs considérables de notre société, et la prise en compte des dimensions morale et éthique dans le processus de prises de décisions économiques et dans les pratiques des dirigeants » [Bowen, 1953]. Au sens plus large, la RSE peut également être définit comme « l'ensemble des principes, des processus et des résultats dans une volonté similaire de synthèse et d'intégration théorique des enjeux économiques, sociaux et environnementaux [Wood, 1991a ; Swanson, 1995].La prise compte par les entreprises de la dimension sociale et plus globalement sociétale résulte non seulement de la mutation de la vie sociale à travers l'évolution de l'éducation, du travail des femmes, du changement des modes de consommation, de l'apparition de nouvelles technologies et des moyens de télécommunications, de la modification des structures familiales, de

l'émergence du multiculturalisme [Igalens, 2005], mais également d'une certaine pression sociétale qui impose aux entreprises de « répondre à la nécessité de maximiser leurs objectifs par l'entremise de leur rentabilité au profit des actionnaires ET des autres parties prenantes [Allouche, Huault et Schmidt, 2004]. Les entreprises doivent ainsi intégrer dans leurs pratiques des comportements plus respectueux de leur devenir global en assurant le développement durable des ressources rares et nous nous retrouvons face à un problème de conformité entre leur intérêt social et leur objet social qui est la création de richesses en tant que personne morale. A ce titre, les entreprises doivent redéfinir leur rôle et leur fonction dans la société pour passer du statut de coupable au statut de sauveur et « la globalisation opère une transformation de l'entreprise et affecte l'ensemble de ses fonctions » [Scholte, 2000]. La RSE permet l'établissement d'un contrat social face au « catastrophisme éclairé pour regarder la réalité en face et faire évoluer les mentalités ». Pour cela, les entreprises doivent avoir une nouvelle façon d'aborder la création de valeur en adaptant leur vision managériale dans une logique à la fois économique et sociale et susciter une nouvelle interrogation sur la nature du management de proximité dans la mesure où la RSE précède l'élaboration des outils de gestion qui vont constituer le management [Lépineux, 2009].

1.2. La RSE dans le travail temporaire

Les sociétés de travail temporaire ont intégré un des principes institutionnels de la RSE en plaçant les engagements sociaux au cœur de leur démarche car l'engagement sociétal constitue le piler de la RSE [Berger-Douce, 2007]. Ces démarches RSE incluent le principe initial de la relation entre l'individu et son environnement de travail, en l'occurrence le salarié intérimaire en poste dans l'entreprise utilisatrice [Thévenet, 1992] et la démarche RSE fait partie intégrante des préoccupations stratégiques de ces sociétés comme tiennent à le rappeler Capron et Quairel-Lanoizelée [2007]. L'objectif de la démarche RSE des sociétés de travail temporaire est donc double : dans une optique réactive de stratégie communicationnelle améliorer leur image dégradée par le contexte économique et social, et dans une optique proactive démontrer leur capacité à encadrer elles-mêmes leurs actions pour en limiter l'intervention politique [Commenne, 2006]. La démarche RSE est institutionnalisée dans la mesure où ces sociétés ont intégré les 5 indicateurs de l'entreprise socialement responsable à dominante sociale : un service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital, une dynamique participative intégrant plusieurs parties prenantes, une limitation de la distribution des bénéfices [Martinet, 2007]. A travers ces engagements sociaux, les sociétés de travail temporaire ont pris conscience de la nécessité de protéger les intérêts de leurs parties prenantes et notamment les salariés intérimaires soumis à la flexibilité et la précarité des contrats de travail temporaire. La prise en compte de leurs attentes et de leurs intérêts représente un facteur clef de succès au travers leur fidélisation, leur productivité et leur implication au travail. Nous pouvons ainsi établir une synthèse des engagements de 3 sociétés de travail temporaire (Adecco, Manpower et Randstad qui représentent plus de 70% de l'activité économique du secteur) pour aboutir à quatre engagements sociaux principaux présentés dans le tableau suivant :

	Adecco	**Manpower**	**Randstad**
Lutter contre toutes formes de discriminations dans l'accès à l'emploi	Création du pôle « Lutte contre les discriminations », signature d'un accord cadre contre les discriminations, garantir à tous un accès égal à l'emploi, recruter les intérimaires sur la base de leurs compétences, égalité de traitement, développement de projets professionnels favorisant la diversité, recruter sans discrimination, signature d'une charte de la diversité.	Favoriser la diversité des profils et des origines dans les recrutements, ouverture à la diversité dans les recrutements internes et externes, n'inclure aucun critère discriminant dans le processus de recrutement.	Signature de la charte de la diversité, promotion de l'égalité des chances, prise en compte des compétences des intérimaires tout en respectant leurs différences, éliminer toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession, label Diversité, interdiction de toute pratique dite discriminatoire dans l'accès à l'emploi et à la formation.
Favoriser l'insertion professionnelle et sociale des publics les plus éloignés de l'emploi	Création du pôle « Handicap et compétences », département « Emploi et Insertion », développement de projets professionnels favorisant l'insertion, recruter les intérimaires sur la bases de leurs seules compétences, développer les expériences.	Signature d'une convention favorisant l'embauche de jeunes peu ou pas qualifiés, Manpower Egalité des Chances, Manpower Insertion et Handicap, détecter les compétences pour ouvrir à tous les intérimaires des perspectives et des accès à différents environnements de travail, fondation Manpower pour les jeunes en difficultés, égalité des chances et de traitement dans les relations professionnelles.	Promotion de l'égalité des chances, label Egalité professionnelle Hommes/Femmes, Institut Randstad pour l'égalité des chances, garantir l'intégrité physique et moral de tous les intérimaires, éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire, bâtir des relations de trvail dans le respect mutuel, se baser sur les compétences de chaque intérimaire pour le recrutement ou l'évolution professionnelle, aide au handicap et à l'invalidité.
Construire des trajectoires professionnelles stables et durables	Favoriser les enchainements de missions, sécuriser le parcours social et professionnel, augmenter l'employabilité à travers la formation, proposer des missions qui ressemblent aux intérimaires.	Création du DIF pour les intérimaires, bâtir des conditions individuelles et professionnelles pour un accès durable sur le marché de l'emploi à chaque intérimaire, aider chaque intérimaire à construire durablement son propre parcours professionnel.	Mise en place d'un dialogue social pour favoriser l'évolution professionnelle des intérimaires, favoriser l'enchainement des missions, propositions d'actions de formations aux intérimaires pour augmenter leur employabilité.
Prévenir et réduire les risques d'accidents du travail	Lancement de la démarche « Prévention sécurité », politique de	Programme « Prévention Sécurité », visite sur site pour l'évaluation	Valorisation des conditions de vie au travail, les conditions de travail doivent

	sensibilisation des intérimaires et des entreprises clientes aux risques d'accidents du travail, faire de la sécurité une compétence professionnelle à part entière, tests de « chasse aux risques » en agence, fourniture d'EPI, réunions de prévention sécurité en agence, visite médicale de pré-embauche.	des conditions nécessaires au respect de la santé et de la sécurité des intérimaires, droit d'interruption volontaire de missions réputées dangereuses, fourniture d'EPI, visité médicale de pré-embauche, tenue de réunions sécurité en agence, sensibiliser les entreprises clientes aux risques d'accidents du travail.	garantir la santé et la sécurité des intérimaires ainsi que leur bien-être au travail, fourniture d'EPI, visite médicale de pré-embauche, contrôle médical de tous les intérimaires de plus de 45 ans, formation des intérimaires aux risques présents dans les entreprises, comité pour la prévention et la sécurité au travail.

2. Un audit de la rse sociale dans le travail teporaire

2.1. Les enjeux de la prise d'engagements

Préalablement aux actes, pourquoi prendre des engagements ?

Un enjeu, synonyme d'objectif, signifie par extension l'atteinte d'un but que l'on poursuit. Ainsi, à travers la mise en place de politiques RSE, les enjeux des ETT sont d'accroître leur performance sociale dans un contexte économique délicat et d'améliorer leur image qui est relativement mauvaise auprès de la société civile. Les caractéristiques du travail temporaire nous assurent de la pertinence de notre terrain de recherches. Pour atteindre ces enjeux, les ETT prennent des engagements vis-à-vis de chacune de leurs parties prenantes, en l'occurrence les intérimaires, les clients, les salariés permanents, les sociétés concurrentes et la société civile à travers les engagements environnementaux. A ce titre, un engagement est perçu comme une promesse formelle, un acte par lequel un individu ou une entreprise s'oblige volontairement à poursuivre un enjeu ou atteindre un objectif précis. Un engagement est par nature fait pour être respecté et de son respect découle la construction d'une relation de confiance et l'exercice d'une certaine influence sur le comportement d'autrui. En ne respectant pas des engagements, les ETT encourent les risques de perdre la confiance de leurs parties prenantes et de ne pas obtenir les comportements qu'elles souhaiteraient qu'elles adoptent à leur égard de manière spontanée. En termes de confiance, Peyrefitte [1995] considère « qu'elle a sous-tendu le progrès de nos sociétés développés » grâce à *l'éthos de confiance* et il en est de même pour les entreprises, à savoir que si elles souhaitent se développer et prospérer sur leur marché, quel que soit le contexte environnemental, cela ne peut se faire sans l'instauration de relations de confiance avec chacune de leur partie prenante. De plus, pour obtenir des parties prenantes des comportements qu'elles n'auraient pas eu l'initiative de prendre, les entreprises doivent initialement prendre des engagements qu'elles se doivent de respecter et de confirmer par la suite sous peine d'encourir les risques cités précédemment. Un risque peut être défini comme un préjudice potentiel, un danger auquel les entreprises peuvent être exposées. Les risques peuvent être internes à la gestion et à l'organisation de l'entreprise, le non-respect de ses engagements peut en faire partie, ou extérieurs à l'activité de l'entreprise. Cependant, la théorie de l'engagement remet en question le processus de prise d'engagements en avançant deux grands principes : d'une part seuls les

actes sont considérés comme des engagements, d'autre part il est possible de se voir engagé par ses actes à différents degrés selon les circonstances, les engagements étant complétement dissociables du contexte dans lequel ils ont été pris et respectés ou non.

Ces principes disculperaient donc les entreprises qui ne respectent pas leurs engagements dans l'hypothèse d'un contexte différent de celui dans lequel les engagements ont été pris. Cependant, le respect des engagements influent sur le degré de responsabilité des entreprises. Ainsi, les entreprises se déclarant socialement responsables se doivent, pour leurs parties prenantes, et pour elle-même dans leur place dans la société civile, de respecter leurs engagements, aussi bien économiques que sociaux et environnementaux. Le respect des engagements sociaux en termes de RSE des ETT aura un impact sur la confiance entre les différentes parties prenantes notamment des intérimaires envers les elles. Les engagements ne doivent pas être considérés comme des compléments à la confiance mais doivent permettre de la générer [Brousseau, 2000]. Les relations de confiance influent par la suite sur tout le processus de la relation de travail et ne pas respecter les engagements aura des conséquences néfastes sur l'activité économique des entreprises. Un manque de confiance engendre un problème de fidélisation des intérimaires et une contre productivité dans l'exercice de la mission générant l'insatisfaction de l'EU.

Nous constatons la multiplicité des engagements sociaux de ces ETT et celles-ci sont tenues dans la logique de les respecter puisque un engagement est défini comme « une force qui pousse l'individu vers une ligne d'actions orienté vers un ou plusieurs objectifs précis » [Meyer et Herscovitch, 2001]. Les salariés permanents des agences d'intérim sont guidés au quotidien par la démarche RSE dont les engagements pris en son nom dictent leurs actions professionnelles dans un objectif de performance financière. Cependant, Valéau [2007] distinguent deux approches en matière d'engagement : *l'engagement comportemental* qui pousse l'individu dans une ligne d'actions données, et *l'engagement attitudinal* qui se réfère à la façon dont l'individu perçoit et donne sens à son environnement. La RSE permet d'établir un paradoxe dans le secteur du travail temporaire puisque même si les engagements doivent dicter les actions au quotidien des salariés permanents des agences d'intérim, ces derniers sont soumis à la perception qu'ils en font. Nous pouvons émettre à l'encontre de ces démarches RSE d'autres critiques.

2.2. La RSE sociale peu respectee

Comme nous le stipulions précédemment, les ETT, notamment Adecco, Manpower et Randstad, se sont inscrits dans une démarche de RSE et se font le devoir de respecter au quotidien, à travers leurs salariés permanents travaillant en agence, quatre engagements principaux :

- Lutter contre toutes formes de discriminations dans l'accès à l'emploi,
- Favoriser l'insertion professionnelle et sociale des publics les plus éloignés de l'emploi,
- Construire des trajectoires professionnelles stables et durables,
- Prévenir et réduire les risques d'accident du travail pour les salariés intérimaires.

Pour être respectés, la poursuite de l'objectif de respect de ces engagements dicte les actions des salariés permanents. Sachant que le secteur du travail temporaire est fortement concurrentiel et que la démarche RSE, sur la base d'un engagement volontaire, n'est pas soumise à sanctions, nous pouvons nous poser la question de connaître les pratiques effectives des ETT en matière de respect des engagements sociaux. La littérature nous indique dans un premier temps qu'il existe des zones de greenwashing entre les engagements sociaux pris par les ETT et leurs pratiques effectives.

Dans un premier temps, le champ d'application des engagements sociaux, que North appelle *enforcement* [1990], résulte d'engagements volontaires et unilatéraux, et bien que des accords locaux aient été établis [Bardelli, 2006], il n'est pas soumis à un système de sanction. « La commission européenne a adopté en mars 2006 une communication dans laquelle est précisé que les engagements en matière de RSE relèvent exclusivement de pratiques volontaires, sans obligations pour les entreprises de prouver leurs résultats ». Cela limite ainsi la portée de chaque engagement et disculpe les ETT en cas de pratiques contradictoires puisque leur responsabilité ne peut être directement impliquée.

D'autre part, nous devons faire la distinction entre la *hard law* et la *soft law*. En effet, en ce qui concerne la notion d'*hard law*, en s'inscrivant dans une démarche de RSE sociale, les ETT sont soumises à des obligations juridiques clairement identifiées et doivent automatiquement se conformer entre autre aux textes suivants : la Charte des Droits de l'Homme des Nations-Unies, la Déclaration Tripartite de l'OIT (1998) relative aux principes et aux droits fondamentaux, la Convention des Nations-Unies contre la corruption (1990), la Charte des Droits fondamentaux de l'Union Européenne du 12/12/2007, les textes internationaux qui impliquent une obligation de reporting, le Global Reporting Initiative et le Global Impact qui imposent l'adhésion à 10 grands principes.

En revanche, les engagements éthiques pris sur une base volontaire sont intégrés dans ce qu'il est d'usage d'appeler la *soft law* car leur caractère n'est *à priori* ni obligatoire, ni contraignant. Les ETT matérialisent la RSE sociale par la prise d'engagements véhiculés par des outils de communication tels que les chartes éthiques. Les documents éthiques des ETT traduisent leurs intentions sociales et affirment ainsi leurs valeurs. A ce titre, la Commission Européenne précise que les documents éthiques « ne doivent pas se substituer à la législation et aux dispositions contraignantes nationales, européennes ou internationales : les dispositions à caractère obligatoire garantissent des normes minimales qui s'imposent à tous tandis que les codes de conduite et toutes les autres initiatives de nature volontaire ne peuvent que les compléter et promouvoir des règles plus strictes pour ceux qui y souscrivent ». Ainsi, l'engagement éthique a valeur d'usage de code de bonne conduite dont le caractère est facultatif. Cependant, nous devons nuancer la notion de *soft law* puisque la RSE sociale des ETT entre dans le champ d'application du droit malgré elle dans la mesure où les engagements éthiques des ETT complètent et renforcent les dispositions législatives existantes [Daoud et Ferrari, 2012] en vertu des principes visés par la norme ISO 26000 permettant l'harmonisation de la mise en place d'initiatives volontaires.

Les engagements sociaux et ISO 26 000

Engagements volontaires	Principe norme ISO 26000	Législation française
Lutter contre toute discrimination dans l'accès à l'emploi	Développer l'emploi et les relations entre employeurs et employés	L'article L1132-1 du code du travail rend la discrimination à l'embauche illégale (sanctions civiles et pénales)
Favoriser l'insertion professionnelle et sociale des publics les plus éloignés de l'emploi	Favoriser les conditions de travail et la protection sociale	Loi n°98-657 du 29/07/1998 relative à la lutte contre les exclusions, loi n°2005-32 du 18/01/2005 dite Borloo pour la cohésion sociale, article L5132-1 du code du travail relatif à l'insertion par l'activité économique des publics les plus éloignés de l'emploi
Construire des trajectoires professionnelles stables et durables	Promouvoir le développement du capital humain	Loi n°2004-391 du 4/05/2004 dite Fillon sur la formation professionnelle tout au long de la vie, loi n°2013-504 du 14/06/2013 sur la sécurisation de l'emploi
Prévenir et lutter contre les risques d'accidents du travail	Promouvoir la santé et la sécurité au travail	Quatrième partie du code du travail relative à la santé et à la sécurité au travail

Nous constatons que la RSE sociale ne fait que respecter la législation française en matière de protection des salariés ce qui implique des difficultés à percevoir le réel engagement éthique des ETT puisque la RSE sociale suppose avant tout le respect de la loi [Bourdon et al., 2010]. Ainsi, l'engagement volontaire des ETT devient une obligation juridique contraignante [Daoud et Ferrari, 2012]. Enfin, une responsabilité découlant d'une obligation légale atténue la responsabilité de l'engagement éthique des ETT.

De plus, sachant qu'au-delà des discours, la mise en place de démarches RSE engendre des transformations dans les entreprises et dans leur gestion [Swaen et Vanhamme, 2006], il est très difficile de tenir des engagements dans des entreprises parcourues de tensions [Théret, 1999]. Au-delà de l'aspect communicationnel, les engagements RSE sont pris sur du long terme via des pratiques managériales solides et stables. En l'occurrence, le secteur du travail temporaire est soumis ces dernières années comme nous l'avons cité précédemment à de fortes tensions, les ETT ont dû avoir recours en interne à des plans sociaux et les salariés permanents ont un fort turn-over, remettant ainsi en question la légitimité de la pertinence des engagements sociaux des démarches RSE de ces sociétés. La flexibilité salariale externe nécessite de savoir gérer l'incertitude, l'imprévu et l'aléatoire. Comme la concurrence s'intensifie et se mondialise, le client devient omniprésent dans le travail de chacun car leurs exigences sont plus importantes [Dejoux et Dietrich, 2005]. Il est donc dans l'intérêt des salariés permanents de répondre favorablement et rapidement aux attentes et besoins de leurs clients en diminuant les coûts et en augmentant la flexibilité du travail qui est à la fois une contrainte économique et une contrainte de GRH.
Une autre difficulté relative au respect des engagements sociaux concerne les intérimaires eux-mêmes. En effet, le travail temporaire engendre aussi bien l'éclatement de la notion d'emploi que celle de carrière, tout aussi importante en matière de GRH. Une carrière étant considérée comme une succession d'emplois, la

discontinuité des missions, l'alternance des périodes de travail et de chômage et le non-attachement à une ETT rend impossible la considération d'une carrière pour les intérimaires. C'est la raison pour laquelle a émergée la notion de carrière nomade (ou *boundaryless carrers*) pour caractériser les trajectoires professionnelles des intérimaires [Arthur et Rousseau, 1996], en opposition aux carrières classiques et dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Une forte mobilité des salariés.
- Elle s'appuie sur des réseaux relationnels externes (agences d'intérim).
- Un développement des compétences et de l'employabilité malgré l'inconstance.

Ainsi, il est difficile de respecter des engagements sociaux vis-à-vis d'intérimaires qui sont coutumiers du caractère nomade de leur carrière professionnelle. De plus, la précarité et le stress générés par le contrat de travail temporaire influent négativement sur la motivation et l'implication des intérimaires [Sverke et Hellgren, 2002] qui n'avouent plus leur attachement et leur fidélité à une agence d'intérim en particulier. Il devient alors compliqué de respecter des engagements envers des intérimaires qui n'ont pas vocation à établir une relation professionnelle durable [Donnadieu, 1999].

Dans un second temps, des cas ponctuels démontrent la relation de travail défavorable aux salariés intérimaires en dépit de la relation commerciale. SOS Racisme a obtenu en juin 2011 après 5 années de procédure la condamnation du groupe Adecco, de sa filiale Ajilon et de la société Garnier (groupe l'Oréal) pour discrimination raciale à l'embauche. En effet, en l'an 2000, Ajilon devait recruter 200 animatrices pour effectuer des démonstrations commerciales dans des supermarchés pour promouvoir des produits capillaires.
Ajilon a envoyé un fax au siège d'Adecco afin de recruter uniquement les femmes répondant aux critères suivants :

- Code BBR (Bleu Blanc Rouge en référence au drapeau français) excluant ainsi les femmes maghrébines, les femmes noires et les femmes d'origine étrangères,
- Age compris entre 18 et 22 ans,
- Des mensurations ne dépassant pas la taille 42.

SOS Racisme a été alerté par une salariée permanente d'Ajilon et les faits ont été prouvés et avérés. Ainsi, chacune des parties a dû verser 30 000 € de dommages et intérêts à SOS Racisme. Autre affaire conduite par SOS Racisme inculpant le groupe Adecco Belgique qui spécifiait la mention « BBB » (Bleu Blanc Belge) dans ses descriptifs de poste et recrutait uniquement sur ces critères. Plusieurs entreprises utilisatrices en étaient les commanditaires parmi lesquelles C&A et Benetton entre autres. Bien entendu, le travail temporaire n'est pas le seul secteur d'activité tenté par le diable de la discrimination et confronté à la justice : Disneyland Paris aurait sélectionné uniquement des européens pour être en contact avec la clientèle, Air France triait son personnel naviguant en fonction de ses origines ethniques. Cependant, en qualité de partenaire et d'intermédiaire emploi, les ETT devraient être plus vigilantes que n'importe quelle autre société en matière de recrutement et de lutte contre toute forme de discrimination dans l'accès à l'emploi.

Conclusion

A travers la démarche de RSE, les sociétés de travail temporaire ont trouvé un compromis entre l'entreprise dite « *friedmanienne* » et « *l'entreprise sociale* », qui peut être définie comme une entreprise « ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires [Defourny, 2006]. Cependant, les sociétés de travail temporaire ont tout de même un objet lucratif et un objectif de rentabilité mais elles intègrent la dimension sociale dans leurs engagements et leurs actions envers leurs parties prenantes pour augmenter leur performance financière même si à ce jour aucune étude scientifique ne peut prouver le lien entre respect des engagements RSE et performance financière dans une entreprise [Gond, 2006].Ainsi, considérée comme un « Janus » à double face et paradoxale, la RSE est censée constituer un engagement réel soumis à des audits internes et externes ainsi que soumise au débat avec les différentes parties prenantes, et de nombreux spécialistes en la matière remettent en cause cet engagement avec la création d'un double langage entre les engagements, les discours et les pratiques réelles. « La défiance de la société civile surgit que les politiques RSE sont démenties par des pratiques internes perçues comme contradictoires avec l'image construite » [Le Gall, 2007].
Le principe de la RSE sociale est relativement mis en cause quand il est comparé à une stratégie de communication superficielle ne traitant pas les risques en profondeur permettant aux entreprises de dégager un bénéfice dans l'amélioration de leur réputation auprès de la société civile et des pouvoirs publics. A ce propos, suivant la typologie des démarches RSE de Martinet [2007], celle des sociétés de travail temporaire est qualifiée de « cosmétique » par le biais de pratiques légères et soumises à leur plus stricte application. La finalité n'est pas en réalité de construire des relations durables avec chacune des parties prenantes. Il s'agit dans ce cas d'instrumentaliser la démarche RSE où « l'entreprise tente de répondre individuellement à des relations particulières entre elle-même et ses parties prenantes, et adapte son niveau d'actions et d'informations à la nature et à la sensibilité des parties prenantes » [Gabriel, 2005].
Nous constatons clairement que la littérature considère que les ETT ne respectent pas leurs engagements sociaux en faveurs de leurs intérimaires et cela n'est pas sans conséquence dans la mesure où le contrat moral de la prise d'engagements n'est pas respecté.

Bibliographie

ACQUIER, Aurélien et Franck AGGERI, (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue française de gestion* n° 180.
ALBERTO, Tony et Pascal COMBEMALE, (2010), *Comprendre l'entreprise, théorie, gestion, relations sociales*.
ATKINSON, Richard, (1984), *Organizing flexibility : the flexible firm in a new century*.
BARANGER,Pierre, Jack CHEN, Jean-Pierre HELFER, Hubert DE LA BRUSLERIE, Jacque ORSONI et Jean-Marie PERETTI. *Gestion, les fonctions de l'entreprise*.
BEROUD, Sophie et Paul BOUFFARTIGUE (2009) *Quand le travail se précarise : quelles résistances collectives ?*
BERGER-DOUCE, Sandrine, (2007), *Entreprise éthique*.

BIALES, michel, Rémi LEURION et Jean-Louis RIVAUD, (2010), *Notions fondamentales d'économie*.
BOLTANSKI, Luc et Eve CHIAPELLO, (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*.
BOYER, Robert, (1986a), *La flexibilité du travail en Europe*.
CADIN et al. (2004), *Gestion des Ressources Humaines*.
CAPRON, Michel, et Françoise Quairel-Lanoizelée, (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*.
CAROLL, Archie, (1979), *The pyramid of corporate social responsability*.
CASTEL, Robert, (1995a), *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*.
——— (1995b) « Les pièges de l'exclusion ». *Lien social et Politiques*
——— (2003), *L'insécurité sociale: qu'est-ce qu'être protégé?*
CHAPELLIERE, Isabelle et Natacha ORDIONI, (1997), *Le changement social contemporain*.
CHATEL, Vivianne, et Marc-Henry SOULET, (2003), *Agir en situation de vulnérabilité sociale*.
CHAUVEAU, Alain et Jean-Jacques ROSE, (2003), *L'entreprise responsable*.
DAMAK-AYADI, Salma et Yvon Pesqueux, (2003), « La théorie des parties prenantes en perspective ». *Communication présentée à la journée de l'Association Internationale de Management Stratégique «Développement Durable et Entreprise», Angers*.
DAVID, Albert, Armand HATCHUEL et Romain LAUFER, (2012), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*.
DE NANTEUIL-Miribel Matthieu et Assaâd El Akremi (2005), *La société flexible: travail, emploi, organisation en débat*.
DESREUMAUX Alain, (1992), *Structures d'entreprises*.
Dif, M. et H. Dif, (2013), *Flexibilité du travail et ses implications pour l'emploi : réflexions sur les modèles émergents*.
DURAND, Jean-Pierre et Robert BOYER, (1998), *L'après fordisme*.
EVERAERE, Christophe, (1999), « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative ». *Revue française de gestion*.
FAURE-GUICHARD, Catherine, et Pierre Fournier (2001), *L'intérim, creuset de main-d'øeuvre permanente?*
FLEUTOT, Daniel, (1999), *L'entreprise et ses enjeux*.
FRAISSE, Anne-Sophie, et Sana GUERFEL-HENDA, (2005), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines?*
GALBRAITH, John, (1964) *Le nouvel Etat industriel*.
GALOIS, Isabelle, (2006), *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*.
GLAYMANN, Dominique, (2005) *La vie en intérim*.
GOND, Jean-Pascal, et Frédérique DEJEAN, (2004), *La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche*.
GOND, Jean-Pascal, (2006), *Aux sources de la RSE, à la (re)découverte de l'ouvrage fondateur*.
GOND, Jean-Pascal, et A. Mullenbach, (2004) « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». *Revue des Sciences de Gestion*.
GOUIRAN, Monique, (2010), *Construire l'entreprise de demain*.
IGALENS, Jacques, (2005), *La Responsabilité sociale de l'entreprise*.
JARNIOU, Pierre et Pierre TABATONI, (1973), *Les systèmes de gestion, politiques*

et structures.
KIRMAN, Alan (1999) « Quelques réflexions à propos du point de vue des économistes sur le rôle de la structure organisationnelle dans l'économie ». *Revue d'économie industrielle*
KLARSFELD, Alain et Corinne DELPUECH, (2008) « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle ». *Revue de l'organisation responsable*.
LACROUX, Alain et Sami BEN LARBI (2009) « Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise : l'exemple du secteur de l'intérim », *Management & Avenir* n° 27.
LAPOIRE, Mireille (2007) *Travail temporaire, marché durable : le travail intérimaire en France*.
LEPINEUX François, (2010), *La Responsabilié Sociale des Entreprises, théories et pratiques*.
LIVIAN, Yves-Frédéric (2008) *Organisation, Théories et pratiques.*
MARTINET, Alain-Charles et Marielle A. PAYAUD, (2008) « Formes de RSE et entreprises sociales ». *Revue française de gestion* n° 180.
MACAIRE, Simon et François MICHON, (1999) *Le temps de travail des formes particulières d'emploi*.
MERCIER, Samuel (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature*.
PERETTI, Jean-Marie, (2010), *Ressources Humaines*.
PERSAIS, Eric, (2007), *La RSE est-elle une question de convention?*
PESQUEUX, Yvon, (2011), « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu ». *Innovations* n°34.
QUAIREL, Françoise, (2006), *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*.
RICHARD Swanson. 1995. *Human Resource Development*.
Rosé, Jean-Jacques, (2007), *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*.
SIMONNET, Dominique, (2007), *Une vie en plus, la longévité pour quoi faire ?*
Stoffaës, Christian (1997) *Environnement et choix économiques d'entreprise*.
VELTZ, Pierre, et PHILIPPE ZARIFIAN, (1993) « Vers de nouveaux modèles d'organisation? » *Sociologie du travail* 35.
VOUDOURIS, Irini, (1998) *Les emplois atypiques comme mode de flexibilité des organisations*.

REUSSIR LA DIVERSITE DANS LES ENTREPRISES PAR L'AUDIT DES ATTENTES INDIVIDUELLES : LE CAS DES JEUNES A FAIBLE CAPITAL SCOLAIRE

Khaled SABOUNE
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Laboratoire CERGAM (EA 4225)
UFR-Institut de Management Public et Gouvernance Territorial (IMPGT)
Aix-Marseille Université
khaled.saboune@univ-amu.fr

Nathalie MONTARGOT
Docteur en Sciences de Gestion
Directrice de formation
Chaire ESSEC du Changement
Université de Cergy-Pontoise
nathalie.montargot@u-cergy.fr

Cet audit concerne avant tout des jeunes « issus de la diversité ». Sous ce vocable pudique, on veut souvent, mais pas exclusivement, signifier des jeunes « issus » d'une immigration qui remonte à la génération des parents ou au-delà, ayant des difficultés d'intégration et venant de quartiers dits difficiles, comme l'exprime dans un roman YB (2005). Ces individus présentent un point commun : un faible capital scolaire initial que les firmes sont mal préparées à accueillir en leur sein. A ce sujet, Peretti (2010) constate que la diversité des sexes, des âges, des origines, des niveaux de formation et des anciennetés se concrétise par de grandes différences en termes d'attentes envers l'entreprise et de pratiques RH. La gestion de cette diversité doit donc inclure une meilleure connaissance des attentes des jeunes à faible capital scolaire initial (JFCSI) qui fait précisément l'objet de cette recherche.
De fait, la pérennité des organisations dans des secteurs dits « en tension » (en particulier l'hôtellerie- restauration, la distribution et le bâtiment) est mise en cause. Notamment, car ces entreprises sont amenées à :

- diversifier les sources de recrutement ;
- renforcer les capacités managériales des chefs des équipes diverses ;
- connaître les attentes des salariés dans leur diversité ;
- tenter de concilier entre les attentes de ces derniers et leur propre stratégie des ressources humaines.

Cette population, constituée *« de talents inexploités »* (Peretti, 2004) pose tout d'abord un problème d'ordre social. En effet, le taux de chômage qui s'élève à 10,5 % de la population active au deuxième trimestre 2013 frappe 24,6 % des jeunes de 15-24 ans, parmi eux, les JFCSI sont les plus fragilisés (Insee, 2013). En temps de crise, avoir un diplôme est valorisé dans l'espace social (Bonnewitz, 2002) et notamment en France « terre de diplômes » selon Millet et Moreau (2011). Le diplôme protège en effet les jeunes contre le chômage, presque cinq fois plus important chez ceux qui n'en ont pas, spécialement ceux issus d'un milieu défavorisé ou de l'immigration (Insee, 2013)[227] De même, un faible capital scolaire de départ impacte durablement l'accès à l'emploi et la poursuite de carrière (Bourdieu, 2002 ; Galland, Roudet, 2012), comme l'indique un taux d'accès à la formation continue

[227] http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/FORMEMP13.pdf non repris en bibliographie.

étroitement dépendant du niveau de diplôme initial. En effet, seuls 25 % des sans-diplômes ont eu accès à la formation en 2012, contre 51 % des niveaux bac et 66 % des bac + 3 et plus (Insee, 2013)228.
A l'usage, les JFCSI sont doublement délaissés :
par les chercheurs en Sciences de Gestion (Dufour, Frimousse, 2006 ; Sabouné, 2012 ; Montargot, 2013), qui semblent préférer les carrières nobles des cadres à « haut potentiel » aux difficultés des jeunes à faible capital scolaire initial (JFCSI), c'est-à-dire des jeunes âgés de 16 à 30 ans, sortis du système scolaire et possédant un niveau de formation inférieur ou équivalent au baccalauréat professionnel ; par les firmes elles-mêmes du fait des différences spécifiques de ces jeunes (niveau d'instruction, manque d'expérience très pénalisants), mais aussi de la diversité de leurs attentes face à une situation de travail.
Pour l'ensemble de ces raisons, nous avons été conduits à réaliser deux enquêtes par entretiens semi-directifs, menées auprès de deux cohortes de JFCSI. La première a été réalisée, en Poitou-Charentes, auprès de 45 JFCSI en formation professionnelle, bénéficiaires d'un contrat d'apprentissage ou d'un stage de formation rémunéré dans les secteurs de BTP et d'hôtellerie-restauration. La seconde a été menée, en Ile-de-France, en Rhône-Alpes et en PACA, auprès de 49 JFCSI en situation d'emploi, bénéficiaires d'un CDI à temps plein dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.
Quatre parties sont exposées : la première étudie les difficultés spécifiques d'insertion des JFCSI, la deuxième expose le terrain et la méthodologie d'enquête, la troisième présente les résultats, la quatrième les discute.

1. La situation d'emploi des jeunes à faible capital scolaire : des difficultés spécifiques

Dans l'ensemble, la situation des JFCSI est délicate et leur insertion éminemment problématique. Outre les barrières classiques à l'emploi des jeunes (de tous niveaux de formation), à savoir : la crise de l'emploi, le manque d'expérience, l'inadéquation de la formation et l'existence d'un salaire minimum (Lefresene, 2003), d'autres éléments expliquent les difficultés particulières d'insertion des JFCSI. En effet, cette population rencontre des difficultés d'ordre « technique » et « sociologique ». Les entraves techniques freinant leur insertion durable dans l'emploi et les entraves techniques leur intégration au sein de l'entreprise.
Les **entraves techniques** concernent la faiblesse du niveau de diplôme et l'accès concurrencé aux emplois non-qualifiés. D'après Mahé de Boislandelle (1998), les évolutions des modes de gestion de l'entreprise et d'organisation du travail nécessitent de disposer de salariés diplômés. Le risque de chômage, comme la qualité de l'insertion, dépendent donc étroitement du niveau de formation (Rose, 2005). Comme le soulignent de nombreux auteurs (Lefresne, 2003 ; Nicole-Drancout, Roulleau-Berger, 2006), l'absence de diplôme constitue un handicap majeur pour les jeunes sur le marché du travail, notamment en période de récession. Le diplôme sert en effet à fournir « *une information à l'employeur qui l'utilise comme signal de la productivité* » (Adjerad, Ballet, 2003).
Vincens (1997) note que l'élévation générale du niveau de formation associée à un taux de chômage élevé, accroît les difficultés d'insertion des jeunes. Ainsi, l'absence de qualification constitue un handicap majeur pour ces jeunes, même lorsqu'il s'agit

d'accéder à des emplois non qualifiés n'exigeant aucun diplôme. De fait, ceux-ci sont souvent occupés provisoirement par des jeunes diplômés (Maisonneuve, Girardeau, 2011). Béduwé (2004) note ainsi que les emplois non qualifiés ne permettent que d'échapper temporairement au chômage, ainsi pour l'essentiel « *ces jeunes encourent tous les risques de retours prolongés vers le chômage* ».
Une fois en entreprise, ces jeunes éprouvent souvent des difficultés à se conformer aux normes organisationnelles et, par conséquent, à se maintenir dans l'emploi. Des **entraves sociologiques** peuvent expliquer ce phénomène. Elles concernent la situation socioéconomique des parents et l'évolution dans un univers clos. En effet, la situation de ces jeunes reflète celle de leurs parents, dont les parcours sont souvent marqués par de longues périodes de chômage et d'inactivité. De plus, la transmission des valeurs et des éléments constitutifs de la culture du travail est, dans la plupart des cas, partielle, voire absente (Bernier, 1986).
Certains jeunes, comme les JFCSI issus des zones urbaines sensibles évoluent en conséquence dans un univers clos (Dubet, 1987) et entrent très rarement en contact avec les membres d'autres générations. Cet ethnocentrisme risquant de devenir au fil du temps un facteur d'exclusion. L'absence d'échanges réguliers avec des adultes conduit en effet au développement d'une culture parallèle, au sein de laquelle normes et valeurs se situent en complet décalage avec celles en vigueur en entreprise.
Enfin, la pauvreté des échanges linguistiques joue un rôle non-négligeable. Pour Bernstein (1971), la faiblesse quantitative et qualitative des interactions avec des personnes étrangères à leur propre univers influe en effet négativement sur leur capacité d'apprentissage. Une situation qui s'explique également par le fait que certains d'entre eux appartiennent à des familles issues de l'immigration qui maîtrisent mal la langue française. Certains groupes de jeunes tendent alors à créer leur propre « code linguistique », obscur pour les exo groupes. Ainsi, la diversité de ces jeunes est rarement prise en compte et ils subissent ainsi une forme de « double peine » : en amont un rejet du système de formation, en aval, des difficultés conséquentes d'insertion dans les firmes, puis de cheminement au sein de ces dernières.
Avant de présenter les attentes des JFCSI envers l'entreprise, il est nécessaire de préciser les outils méthodologiques utilisés pour les identifier.

2. La méthodologie de recherche

L'auditeur social dispose, comme le soulignent Igalens et Peretti (2008), d'un certain nombre d'outils d'audit qu'il mobilise en amont et lors de sa mission. En amont, un questionnaire de contrôle interne (QCI) a été ainsi établi. Ce QCI regroupe l'ensemble des interrogations relatives aux points de contrôle (*ibid.*). Pour mener à bien ce travail d'audit, la méthode de l'entretien a été mobilisée comme outil. Ce choix se justifie par le faible niveau scolaire et culturel des JFCSI. La plupart de ces jeunes éprouvent en effet des difficultés de compréhension en lecture ainsi que des difficultés d'expression écrite. Une enquête quantitative par questionnaire s'est donc révélée peu appropriée.
Au total, deux *corpus* ont fait l'objet de collectes auprès de deux cohortes. Le premier c*orpus* se compose des entretiens avec des JFCSI en formation, le deuxième, des entretiens avec des JFCSI en situation d'emploi.
Concernant le premier *corpus*, des entretiens ont été menés, en Poitou-Charentes, entre janvier 2008 et juin 2009, auprès de :

- 25 stagiaires de la formation professionnelle âgés de 16 à 24 ans, (désormais les stagiaires), qui ont bénéficié d'une formation pré-qualifiante créée par la Région Poitou-Charentes. Lors de ces formations, les JFCSI découvrent les métiers du bâtiment et ceux de l'hôtellerie-restauration. La durée moyenne des ces entretiens est de 32 minutes ;
- 20 apprentis, dont 8 femmes, âgés de 17 à 22 ans, préparant un CAP ou un BEP dans l'un des métiers du bâtiment ou de l'hôtellerie-restauration. La durée moyenne de ces entrevues est de 39 minutes.

Les entretiens avec les stagiaires n'ont nécessité aucun travail d'échantillonnage, car tous les bénéficiaires d'un stage de formation pré-qualifiante initiée par la Région Poitou-Charentes au moment de la réalisation de l'enquête ont été interrogés. Les entrevues avec les apprentis ont nécessité, en revanche, l'élaboration d'un échantillon de façon à respecter les quotas (Royer, Zarlowski, 1999).
Concernant le deuxième *corpus*, des entretiens ont été menés auprès de 49 JFCSI, âgés de 16 à 30 ans, entre avril et octobre 2012. Ces JFCSI en situation d'emploi bénéficient d'un contrat de travail de longue durée, à temps complet, dans l'un des métiers de l'hôtellerie-restauration. Les autres critères de sélection étaient les suivants :

- travailler dans l'un des trois bassins d'emploi suivants : Ile-de-France, Rhône-Alpes, PACA. Ce choix se justifie par le fait que la moitié des salariés du secteur exercent leur activité dans l'une de ces régions (FAFIH, 2011)[229] ;
- être sans qualification ou diplômés de niveau maximal au Baccalauréat professionnel ;
- être en phase d'intégration dans un hôtel ou un restaurant.

Les entretiens du deuxième *corpus*, les JFCSI en situation d'emploi, ont été menés sur le lieu de travail des jeunes interrogés et au salon professionnel de l'emploi en hôtellerie-restauration. La durée moyenne des ces *interviews* est de 28 minutes. Dans la perspective d'une construction progressive de l'échantillon théorique (Glaser, Strauss, 1976), la variété des situations et des profils des JFCSI a été recherchée. Pour cela, les critères de variété des positions, de différentialité et d'exigence de variation définis par Bertaux (2010) ont été respectés. Il a été vérifié que les individus appartenaient bien à des groupes diversifiés en termes d'âge ou de sexe mais également de fonctions occupées dans l'organisation (métiers, position en contact avec la clientèle ou non, secteur de l'hôtellerie ou de la restauration, etc.). L'échantillon est donc suffisamment divers (Romelaer, 2005).
Ces 94 entretiens avec des JFCSI en formation ou en situation d'emploi ont été conduits jusqu'à atteindre le point de saturation (Glaser, Strauss, 1976). Les données collectées ont été traitées par l'analyse de contenu thématique, en s'appuyant sur les outils proposés par Miles et Huberman (2005). Les principaux résultats sont présentés ci-après.

3. Les résultats

Ils concernent les attentes des JFCSI en formation (3.1.) et celles des JFCSI en situation d'emploi (3.2.) envers l'entreprise.
Les attentes des jeunes à faible capital scolaire initial en formation vis-à-vis de l'entreprise

[229] http://www.fafih.com/sites/all/themes/fafih/uploaded_files/docs/Fafih-portrait-national-hotellerie-restauration-2011.pdf non repris en bibliographie

Les discours de cette cohorte de JFCSI permettent d'identifier quatre catégories d'attentes : le soutien, la reconnaissance, le sens et les attentes financières (*cf.* tableau n°1).

Tableau n°1.
Les attentes des JFCSI en formation envers l'entreprise

Attentes	Contenu de discours	Citations
Soutien	Le soutien affectif et les encouragements des collègues et du tuteur facilitent l'intégration	« *Le tuteur, il fait : Marine, il faut savoir se motiver […] il m'encourageait* » (apprentie plaquiste, 17 ans)
	Les conditions de travail sont jugées difficiles	« *Ca fait 3 mois où j'enchaine parpaing sur parpaing. C'est assez dur* » (apprenti maçon, 21 ans)
	L'ambiance de travail constitue un déterminant de l'intégration	« *S'il y a une bonne ambiance, on voit toutes les autres choses différemment* » (stagiaire, 19 ans)
	La définition des tâches et la clarté des explications permettent d'apprendre correctement le métier	« *Un bon tuteur, c'est une personne qui t'explique bien comme il faut* » (stagiaire, 20 ans)
	L'évaluation du travail effectué est nécessaire pour apprendre et évoluer dans le métier	« *Qui vient savoir comment ça se passe, qui évalue notre travail* » (stagiaire, 17 ans)
Reconnaissance	Etre reconnus et acceptés comme ils sont avec leurs qualités et leurs défauts	« *Les jeunes de banlieue n'ont pas souvent, on va dire un statut* » (stagiaire, 17 ans)
	Reconnaissance du statut d'apprenti ou de stagiaire	« *On a une image marquée apprenti. Apprenti, donc en formation, donc il est bon à rien* » (apprenti maçon, 17 ans)
	Le respect proprement dit, ce qui reste d'abord une question de langage	« *Moi, si j'attends quelque chose d'un employeur, c'est du respect avant tout* » (stagiaire, 19 ans)
	Les JFCSI refusent de se trouver dans une position d'infériorité et attendent du tuteur qu'il leur parle d'égal à égal	« *La responsable, elle est comme tout le monde […] parce qu'elle ne se met pas plus haut que les autres* » (stagiaire, 21 ans)
Sens	S'épanouir dans le travail *via* des tâches diverses et intéressantes	« *Il m'a emmené à un défilé de mode, je devais habiller les mannequins, et ça m'a plu* » (stagiaire, 21 ans)
Finance	Le travail est perçu comme une contrainte sociale, un moyen pour gagner la vie	« *On est obligé de travailler, on n'a pas le choix […] Sinon, on vit dans la rue* » (stagiaire, 20 ans)
	Les stages de formation et l'apprentissage constituent un moyen pour gagner de l'argent	« *Avant tout, ça nous rapporte un salaire* » (apprenti vendeur, 20 ans)

Assez globalement, il apparaît qu'avant l'arrivée en entreprise, cette cohorte de JFCSI tente de trouver une formation pour gagner sa vie. A l'arrivée en entreprise, près de la moitié d'entre eux attend la reconnaissance de leur statut social. Ils ressentent également un fort besoin de soutien affectif en raison des contraintes professionnelles qu'ils découvrent et des conditions de travail jugées difficiles.
Un peu plus de deux-tiers d'entre eux espèrent trouver une ambiance de travail chaleureuse et agréable facilitant l'intégration et le dialogue dans l'organisation. Au

cours de leur formation en entreprise, ces JFCSI souhaitent avant tout de leur tuteur qu'il leur apprenne son métier de manière structurée et convenable. Ils attendent également et de manière affirmée du respect. Ils souhaitent enfin que leur statut d'apprenti ou de stagiaire soit reconnu à travers l'attribution des tâches intéressantes.

Les attentes des jeunes à faible capital scolaire initial en situation d'emploi envers l'entreprise

L'analyse du discours des JFCSI permet d'identifier six catégories d'attentes : financières, de soutien, d'évolution professionnelle, de sens, de reconnaissance et d'équilibre vie professionnelle/vie privée (*cf.* tableau n□ 2).

Tableau n° 2.
Les attentes des JFCSI en situation d'emploi envers l'entreprise

Attentes	Contenu de discours	Citations
Finance	L'autonomie à court terme permet d'accéder à une stabilité	*« Ma copine est sans emploi, il faut qu'on s'en sorte, qu'on ait un logement pour nous, qu'on construise »* (agent polyvalent, 22 ans)
	Le sentiment d'être sous-rémunéré domine	*« Je trouve que les salariés sont sous payés par rapport à leur travail »* (serveuse, 20 ans)
Soutien	Le soutien de la communauté de travail atténue le choc de l'entrée organisationnelle	*« Ils ont toujours été à l'écoute. Ça a bien facilité mon arrivée, ils m'ont expliqué comment mieux m'organiser »* (réceptionniste, 26 ans)
	La clarté du poste et la définition des tâches sont nécessaires	*« La tâche à effectuer n'était pas très claire, la fiche de poste était minimale par rapport à ce que j'ai découvert »* (économe, 30 ans)
Evolution professionnelle	La mobilité externe constitue un moyen pour valoriser son expérience et progresser	*« Dans l'hôtellerie, l'évolution des salaires va avec un changement de poste […] Mon avenir professionnel se fera ailleurs. Je quitte. Je connais le système »* (sous-chef de cuisine, 27 ans)
	L'accompagnement vers l'autonomie est souhaité	*« J'attends de mon employeur qu'il me donne des responsabilités […] pour me permettre d'être autonome »* (assistante de direction, 23 ans)
Sens	Un métier et des tâches qui font sens apportent fierté et épanouissement	*« Enfiler ma tenue de cuisine le matin, je suis fier c'est comme si je mettais un maillot de foot »* (commis de cuisine, 26 ans)
Reconnaissance	Le respect proprement dit est incontournable	*« Il y a des chefs qui ont été élevés à la dure […] Moi, je veux qu'on me respecte »* (second de cuisine, 25 ans)
	Le comportement des clients peut altérer la relation d'emploi	*« Il faut supporter le comportement des clients. On a des clients irrespectueux, violents, menaçants »* (réceptionniste, 21 ans)
	Un *feed-back* régulier et juste est assimilé à un signe de reconnaissance	*« Je suis très attentive aux remarques du Chef. J'ai envie de progresser, alors tout ce qu'il peut me dire, j'absorbe et ça me motive »* (commis de cuisine, 21 ans)
Equilibre vie professionnelle et vie privée	La difficile conciliation des deux temps sociaux rend le quotidien pénible	*« On a des horaires décalés, c'est dur d'organiser quelque chose avec une personne qui travaille hors de notre secteur. C'est donc très compliqué »* (chef de brigade en cuisine, 22 ans)
	La projection dans l'avenir passe par la préservation d'une vie familiale et sociale	*« Pour l'instant je suis jeune, donc ce n'est pas trop grave, mais plus tard ? Ce sera peut-être plus difficile, est-ce que je serai toujours prête à passer plus de temps au travail sans pouvoir faire d'autres choses ? »* (serveuse, 18 ans)

Pour ces JFCSI, le travail se conçoit également comme une contrainte sociale. Le sentiment d'être mal payé est prégnant et une vision instrumentale du travail prédomine. Le soutien est attendu par la plupart d'entre eux et traduit leurs difficultés d'intégration lors de leur insertion au sein d'une organisation qui les désarçonne. Pour eux, le choc à l'entrée reflète la prise de conscience du degré d'exigence du poste du fait de la double contrainte de production incluant : a) la pression pour réaliser une tâche dans un temps imparti, avec b) un niveau de qualité constant. Cette demande de soutien se justifie par rapport aux difficultés psychologiques et physiques du métier. L'attente de reconnaissance et de respect comporte des éléments endogènes (respect des managers, des collègues et clients) mais aussi exogènes (fierté d'appartenir à l'entreprise). Les JFCSI en situation d'emploi souhaitent aussi pouvoir développer leurs talents et évoluer vers l'autonomie dans leurs parcours professionnels. Des besoins d'expriment : celui de sens associé à la tâche, au sentiment d'accomplissement d'une œuvre utile ou plus largement au sentiment d'épanouissement personnel. Des difficultés de compréhension de l'environnement de travail sont relevées Enfin, l'équilibre vie professionnelle/vie privée semble poser problème à ces jeunes.
La discussion ci-après permet de préciser les spécificités des attentes.

4. La discussion des résultats

Sont présentés successivement : les attentes communes et spécifiques aux JFCSI en formation et en situation d'emploi (4.1.), la comparaison des attentes spécifiques aux JFCSI avec celles, plus généralement attribuée à la génération Y (4.2.) et enfin des préconisations managériales (4.3.)

4.1. Les attentes communes et spécifiques aux jeunes à faible capital scolaire initial, en formation et en situation d'emploi

La figure nº 1 précise les attentes des JFCSI en formation et de ceux en situation d'emploi envers l'entreprise selon leurs similitudes mais également certaines différences.

Figure nº1. Les attentes spécifiques et conjointes des JFCSI en formation et des JFCSI en situation d'emploi envers l'entreprise

Attentes spécifiques aux JFCSI en formation	**Attentes communes**	**Attentes spécifiques aux JFCSI en situation d'emploi**
Apprentissage du métier	Travailler pour subvenir à des besoins élémentaires	Respect des clients
Ambiance de travail chaleureuse et agréable	Reconnaissance sociale	Mobilité externe
Reconnaissance du statut d'apprenti ou de stagiaire	Respect	Autonomie et évolution professionnelle
Dialogue et écoute avec le manager de proximité et les collègues de travail	Avoir des tâches intéressantes qui apportent de la fierté	Conciliation entre vie professionnelle et vie privée
	Soutien affectif	
	Feed-back	

Les attentes mutuelles de ces deux cohortes de JFCSI présentent un caractère urgent et déterminent, selon ces derniers, la réussite de leur entrée dans l'organisation. Celles-ci nécessitent donc une réponse rapide de la firme. Ces jeunes

éprouvent des attentes financières impératives qui s'expriment par la recherche d'un travail stable ou d'une formation rémunérée. De ce fait, leur choix professionnel s'opère souvent par défaut, en fonction des possibilités d'emploi de différents secteurs d'activité. A ce stade, les JFCSI, et en particulier ceux en formation, attendent de l'organisation du soutien pour s'échapper de leur environnement et bénéficier ensuite de la reconnaissance sociale. A l'arrivée en entreprise, les JFCSI expriment des attentes de respect et de soutien affectif pour se familiariser avec les codes de l'entreprise et supporter des conditions de travail difficiles. Ils attendent aussi que les tâches à effectuer soient intéressantes, bien définies et expliquées mais ils souhaitent également être évalués de manière fréquente, juste et bienveillante par le manager de proximité.

Force est de constater que lesdites attentes varient selon plusieurs facteurs : l'âge, le niveau de formation, le statut au sein de l'entreprise (salarié, apprenti ou stagiaire), le métier exercé et le statut social. A titre d'exemple, les JFCSI travaillant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, en raison de leurs horaires de travail atypiques, expriment un fort besoin de conciliation entre vie privée et professionnelle alors que les apprentis-maçons ne ressentent guère ce besoin. Ou encore, les JFCSI en formation attendent avant tout du manager de proximité qu'il leur apprenne son métier, alors que ceux en emploi attendent plutôt qu'il les soutienne pour devenir autonomes et évoluer dans le métier et l'entreprise.

4.2. La comparaison des attentes spécifiques aux JFCSI avec celles de la génération Y relevées dans la revue de littérature

Etudier les comportements des jeunes sur le lieu de travail et connaître leurs attentes fait l'objet de nombreux travaux faisant référence au concept de Génération Y, rassemblant de façon variable, selon les auteurs, des individus nés entre 1979-1980 et 1989-1994 (Pichault, Pleyers, 2010). Peretti (2008) la décrit en utilisant les cinq « i » : individualiste, impatient, interconnecté, indolent et infidèle. Robbins *et al.* (2012) la présentent comme *« avide d'attention, à la façon des enfants gâtés »,* leur niveau d'exigence envers l'organisation s'avérant particulièrement élevé (Terjesen et *al.*, 2007). Différentes études portent sur des populations surdiplômées qui présentent certaines caractéristiques. Elles recherchent dans le travail un challenge intellectuel mais également souhaitent réaliser un travail utile, qui ait du sens, avec des collègues qui partagent leurs valeurs (Alati, 2004). Gagner beaucoup d'argent se révèle moins important que de contribuer à l'amélioration de la société, de devenir de bons parents ou d'avoir une vie équilibrée (Allen, 2004). La majorité des jeunes Y apprécie un mode de management participatif et souhaite être stimulée, notamment par des retours fréquents et honnêtes concernant leur performance (Francis-Smith, 2004 ; Robbins et *al.,* 2011). Techniquement très au point, mobiles (Howe, Strauss, 2000), surinformés et confiants, ils sont plus fréquemment susceptibles de quitter l'organisation (Johns, 2003). La centralité du travail cède la place aux loisirs et activités extra-professionnelles (De Bovis et *al.*, 2010 ; McCrindle, Hooper, 2006).

En comparant les attentes de ces jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, et celles des JFCSI, on note certaines similitudes mais également différences, comme le synthétise le tableau suivant.

Tableau n°3.
Traits communs et distinctifs des JFCSI avec la Génération Y

Traits communs à la Génération Y et aux JFCSI selon la littérature	**Traits propres aux JFCSI en contradiction avec la littérature**
Le travail doit être utile, avoir du sens	Le travail doit représenter un challenge intellectuel (Alati, 2004)
La stimulation avec des retours fréquents et honnêtes concernant les performances est appréciée (Francis-Smith, 2004 ; Robbins et *al.,* 2012)	La rémunération est moins importante que la contribution à l'amélioration de la société (Allen, 2004)
L'intention de quitter l'organisation est fréquente (Johns, 2003)	Le degré de familiarisation aux technologies de l'information et la mobilité est fort (Eisner, 2005 ; Sullivan, Heitmeyer, 2008)
La place du travail dans la vie des individus n'est plus centrale (Twenge *et al.*, 2010)	L'ntérêt pour le travail en équipe et les collaborations est manifeste (Josiam *et al.*, 2009 ; Sullivan, Heitmeyer, 2008 ; Yeaton, 2008)
L'évolution professionnelle et l'équilibre vie professionnelle/vie privée sont importants (Pichaut, Pleyers, 2010 ; Brillet *et al.*, 2012)	Les collègues doivent partager les mêmes valeurs (Alati, 2004)
Un besoin de reconnaissance immédiate est prégnant (Lieber, 2010)	L'estime de soi est forte (Erickson, 2009 ; Josiam *et al.*, 2009 ; Laizé, Pougnet, 2007)
Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané (Erickson, 2009 ; Laizé, Pougnet, 2007 ; Pelton, True, 2004)	La confiance et l'optimisme dominent (Kovary et Buhaene, 2005)

La comparaison entre les attentes des JFCSI et celles, plus générales « des jeunes Y », autorise à questionner la pertinence et la validité scientifique du concept de Génération Y appliqué aux JFCSI. En effet, selon ce concept, la jeunesse est considérée comme un ensemble d'individus qui partagent, outre la même tranche d'âge, des valeurs et des attentes différentes des personnes nées plus tôt ou plus tard. Les principales différences entre ces deux catégories de jeunes, et comme le montre le tableau ci-dessus, concernent les attentes envers le travail et les collègues de travail.

4.3. Des préconisations managériales

Lors des entretiens menés, des JFCSI observent des situations managériales susceptibles de constituer des entraves à l'intégration, comme : a) le déficit de dialogue avec les autres membres de l'organisation ; b) le manque d'informations permettant de réaliser convenablement les tâches prescrites ; c) les comportements irrespectueux du manager et des collègues de travail.

La qualité de dialogue et d'écoute entre les JFCSI et la communauté de travail, en particulier avec le manager de proximité constitue un des déterminants de l'intégration. Il s'avère donc nécessaire de mettre en place des dispositifs de communication permettant à l'entreprise de mieux connaître et gérer leurs différentes attentes. Ces dispositifs doivent inclure des outils de communication orale classiques du fait que ces jeunes sont, dans la plupart des cas, peu à l'aise avec l'expression écrite et peu familiarisés aux technologies de l'information. L'oralité doit donc être mise en valeur durant le parcours du JFCSI, depuis les entretiens de recrutement, jusqu'à leur parcours d'accompagnement et d'évaluation. Le manager de proximité peut et doit jouer un rôle essentiel dans la conduite et l'analyse de ceux-ci.

Pour être précis, le processus d'intégration débute avant l'entretien d'embauche, puisqu'avant le recrutement, le candidat acquiert habituellement des informations sur sa future organisation et son futur emploi, *« ce qui lui amène à élaborer des images et à formuler des attentes »* (Lacaze, Fabre, 2005). Durant cet entretien, il apparait nécessaire de conseiller au manager de proximité d'échanger, de manière explicite, avec le JFCSI sur les attentes mutuelles, tant sur le plan affectif que sur le plan instrumental. Cet échange peut aider le manager à connaître les attentes du jeune et à évaluer ensuite le succès d'une éventuelle intégration de ce dernier dans son équipe. Lors de l'entrée en entreprise, le manager de proximité peut organiser une réunion d'équipe où il présente et encourage le JFCSI et ses collègues à dialoguer et échanger sur les attentes mutuelles. Tout au long de la phase d'intégration, des entretiens de suivi bimensuels s'avèrent nécessaires pour faire le point, entre le jeune et son manager, sur le respect, l'évolution ou la stabilisation des attentes mutuelles. Les collègues du JFCSI peuvent également jouer un rôle déterminant dans son intégration, en le soutenant dans son apprentissage des valeurs et codes en vigueur, connaissances et compétences, liées au poste et à son environnement, mais aussi en reconnaissant ses atouts et son statut social.

Conclusion

Cet audit se propose de préciser quelques pistes concernant la réussite de la diversité dans les organisations *via* la gestion des attentes individuelles. Il étudie les attentes particulières d'une population « sensible » : les JFCSI, qui souffre d'une désaffection et fait l'objet de peu de recherches en Sciences de Gestion, alors que son insertion reste problématique. A partir de deux enquêtes par entretiens menées auprès de 45 JFCSI en formation et 49 JFCSI en situation d'emploi, il s'avère que ces deux cohortes de JFCSI formulent des attentes financières, de soutien, de reconnaissance et de sens. Les attentes de ceux en situation d'emploi concernent aussi l'évolution professionnelle et la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.
On le voit, ces éléments restent difficiles à explorer et à exposer, mais sans un balayage précis de ces attentes, le risque d'échec est élevé. La réussite de l'intégration de ces jeunes nécessite donc leur meilleure connaissance et gestion. Pour ce faire, il semble nécessaire de s'appuyer sur des outils de communication orale, comme les entretiens de suivi et d'évaluation par exemple, à un rythme soutenu. Le manager de proximité peut jouer un rôle essentiel dans la réussite de l'intégration des JFCSI : a) en conduisant ces entretiens de manière fréquente et en pratiquant une écoute bienveillante ; b) en tentant de concilier les attentes de ces jeunes et la stratégie RH de l'organisation ; c) en favorisant le dialogue entre le JFCSI et ses collègues de travail d) en montrant des signes de reconnaissance et de respect appropriés, qui renforcent l'estime de soi (De Besses, 2007).
Cet audit s'est intéressé aux attentes des JFCSI lors de leur intégration dans l'organisation. Des voies de recherche ultérieures permettraient de mener une étude sur les attentes de l'autre partie de la relation d'emploi, à savoir l'entreprise représentée par le manager de proximité, afin de compléter cette recherche. Dans ce cas, la théorie du contrat psychologique, adaptée à ce public et dépassant l'obstacle de la compréhension écrite des JFCSI pour adapter un questionnaire *ad hoc*, pourrait constituer un cadre théorique pertinent.

Bibliographie

ADJERAD, S., BALLET, J. (2003), « Effet Diplôme et insertion professionnelle », *in* ALLOUCHE J. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 787-799, Vuibert.
ALATI, D. (2004), « *Retention race, Incentive »*, 178(5), 6.
ALLEN, P. (2004), "Welcoming Y., *Benefits Canada",* 2S {9), 5I(3).
BEDUWE, C. (2004), « L'emploi non qualifié dans les trajectoires des jeunes débutants : emplois de passage ou situations durables », *Premières Synthèses*, 49 (2).
BERNIER, L. (1986), « Tant qu'ils choisissent de vieillir… Point de vue sur les aspirations des jeunes », *in* Dumond F. (dir.), *Une société des jeunes ?* IQRC, 29-44.
BERSNTEIN, B. (1975), *Langage et classes sociales*, Minuit.
BERTAUX, D. (2010), Le *récit de vie : L'enquête et ses méthodes*, Armand Colin.
BONNEWITZ, P. (2002), *Pierre Bourdieu, Vie, œuvres, concepts*, Ellipses, « Les grands théoriciens ».
BOURDIEU, P. (2002), La jeunesse n'est qu'un mot, dans *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit.
DE BESSES, M. (2007), « L'estime de soi, enjeu éducatif pour préparer à la vie professionnelle », *Formation Emploi*, 98, 109-121.
DE BOVIS, C. *et al.* (2010), « Nouveaux comportements au travail et prospective du management : l'intégration paradoxale de la génération Y en entreprise », *10èmes rencontres sur la prospective des métiers,* ESSEC, La Défense.
DUBET, F. (1987), *La galère, jeunes en survie*, Fayard.
DUFOUR, L., FRIMOUSSE, S. (2006), « La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire », *Management et Avenir*, 10, 145-160.
FRANCIS-SMITH, J. (2004), "Surviving and thriving in the multigenerational workplace", *The Journal Record*.
GALLAND, O., ROUDET, B. (2012), *Une jeunesse différente ? Les valeurs des jeunes français depuis 30 ans*, Injep, La documentation française.
GLASER, B., STRAUSS, A. (1976), *The discovery of Grounded theory. Strategies for qualitative research*, Chicago.
HOWE, N., STRAUSS, W. (2000), *Millennials rising: The next great generation,* Vintage Books, New York
IGALENS, J. PERETTI, J.M. (2008), *Audit Social : Meilleurs Pratiques, Méthodes, Outils*, Editions d'Organisation.
LACAZE, D., FABRE, C. (2005), « Présentation du concept de socialisation organisationnelle », *in* Delobbe et al. (éd.), Recherches en comportement organisationnel. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, De Boeck, 267-302.
LEFRESNE, F. (2003), *Les jeunes et l'emploi*, La Découverte.
MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998), *Dictionnaire de gestion*, Economica.
MAISONNEUVE, O., GIRARDEAU, C. (2011), « Elever les qualifications et soutenir les atouts économiques en Poitou-Charentes », *Décimal*, Insee Poitou-Charentes, 311.
MCCRINDLE, M., HOOPER D. (2006), *"*Generation Y: Attracting, engaging and leading a new generation at work, Drake International", *White Paper,* Vol. 3.
MILES, M., HUBERMAN, M. (2005), *Analyses des données qualitatives*, De Boeck.
MILLET, M., MOREAU, G. (2011), *La société des diplômes*, La Dispute, Etats des lieux.

MONTARGOT, N. (2013), L'intégration des jeunes à faible capital scolaire : le cas de l'hôtellerie-restauration, thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Cergy-Pontoise.
NICOLE-DRANCOURT, C., ROULLEAU-BERGER, L. (2006), *L'insertion des jeunes en France*, 4ème édition, Presses Universitaires de France.
PERETTI, C. (2004), (dir.) « L'École réduit-elle les inégalités sociales ? », *in Dix-huit questions sur le système éducatif*, La Documentation française, 2004.
PERETTI, J.-M. (2010), *Ressources humaines*, Vuibert.
PERETTI, J-M. (2008), « La Génération Y », *Grandes écoles Magazine*, No. 35, p. 67.
PICHAULT, F., PLEYERS, M. (2010), « Pour en finir avec la Génération Y… Enquête sur une représentation managériale », *Congrès de l'AGRH*, Saint-Malo.
ROBBINS S. *et al.* (2011), *Comportements organisationnels*, Pearson Education, Paris.
ROMELAER, P. (2005), « L'entretien de recherche », *in* Roussel P., Wacheux F., *Management des ressources humaines* : *Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 101-137.
ROSE, J. (2005), « D'une génération à l'autre…Les « effets » de la formation initiale sur l'insertion », *Bref*, 222.
ROYER, I., Zarlowski, P. (1999), « Echantillons », *in* Thiétart *et al.*, *Méthodes de recherche en management,* Dunod, 188-223.
SABOUNE, K. (2012), Réflexions sur la réussite de l'insertion professionnelle : contribution à l'étude des attentes des jeunes sans qualification. Le cas de formations de la Région Poitou-Charentes, thèse de doctorat ès Sciences de Gestion.
TERJESEN, S. *ET al.* (2007), "Attracting Generation Y graduates: Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences", *Career Development International*, No.12, p. 504-522.
VINCENS, J. (1997), « L'insertion professionnelle des jeunes : à la recherche d'une définition collective », *Formation Emploi*, 60, 21-36.
YB, *Allah Superstar,* Grasset, 2003.

LA LECTURE DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA RSE EN CONTEXTE MAROCAIN : LA QUETE D'UN MODELE DE MRH INNOVANT POUR LES ENTREPRISES PME

Aline SCOUARNEC
Professeur
NIMEC, Université de Caen
aline.scouarnec@unicaen.fr

Driss FERAR
NIMEC, Université de Caen
fesdrissferar@yahoo.fr

Introduction

Aujourd'hui, le management moderne a montré ses limites et nécessite d'être repensé. Le management n'a-t-il pas masqué ses « déplorables résultats », renforcé notre sentiment d'impuissance (Gaulejac ; Mercier, 2012) et montré « l'épuisement » d'un système en place (Dejours, 2012). Dans ce contexte d'une société malade de la gestion (Gaulejac, 2005), les dirigeants sont de plus en plus convaincus de l'avantage concurrentiel d'un management visant un développement durable pour les générations actuelles et futures. Ainsi les dirigeants tentent de changer leur comportement en utilisant un mode de management centré non plus sur le pouvoir, mais sur les valeurs d'éthique et de sens et sur une cohérence entre leur discours et leurs actions (Porcedda, Lapierre, 2008). Face aux diverses crises d'entreprise engendrées par des défaillances dans la pratique des valeurs des personnes, une nouvelle approche éthique défendue par Gehman et al. (2013), permet de passer de la compréhension cognitive des valeurs des personnes en tant que principes abstraits vers une compréhension performative des valeurs en tant que pratiques dans les faits et gestes.

Certes les modèles de management des pays développés ont toujours influencé les pays émergents ou en voie de développement, mais les limites avérées de ces modèles, ont conduit cette seconde catégorie de pays à s'interroger sur un modèle de management visant un développement durable pour leurs générations actuelles et futures. Notre travail de recherche s'inscrit dans cette dynamique de changements et de réformes que connait le Maroc.

Pour présenter notre recherche, nous structurons le présent papier en trois parties : nous présentons d'abord le cadre de la recherche (I) afin de mettre en relief les réformes structurelles, le développement durable en relation avec la RSE, et le fondement théorique de la recherche. Nous justifions ensuite notre choix méthodologique en expliquant le contenu de l'étude exploratoire et les résultats obtenus (II). Nous terminons par une discussion suivie de l'apport théorique et managérial de la recherche (III).

1. Le cadre de la recherche

Dans cette première partie, nous expliquons le contenu des réformes structurelles, avant de traiter le développement durable et la RSE dans la littérature et dans le contexte marocain. Nous montrons et justifions ensuite les théories de gestion que nous avons mobilisées pour fonder notre recherche.

1.1. Le contenu des réformes structurelles.

Les réformes structurelles engagées par le Maroc pour stimuler le changement et viser le développement durable, sont composées de quatre catégories de réformes : les réformes démocratiques les réformes économiques les réformes sociales et les réformes éducatives. Les réformes démocratiques qui traduisent la décision volontariste des hautes instances de mettre le pays sur la voie de la démocratie participative, ont fait du Maroc un pays leader dans la région MENA (Malka et Alterman, 2006). Les réformes économiques visant la libéralisation de l'économie, l'encouragement à l'investissement extérieur, l'amélioration des infrastructures d'accueil, ont été appréciées par des agences de notation internationale dès 2008 selon le Ministère des finances marocain. Les réformes sociales ciblent le nouveau code de la famille, le nouveau code de travail, et l'effort d'aboutir à un Maroc sans bidonvilles. Les réformes éducatives touchent la planification dans l'enseignement et la nouvelle loi 0100 permettant aux universités de bénéficier d'une autonomie financière, pédagogique et pouvoir répondre aux besoins du marché et des entreprises.

1.2. Le développement durable et sa relation avec la RSE

Nous montrons dans les paragraphes qui suivent la notion de développement durable rapportée par la littérature. Nous expliquons l'enjeu de la convergence du développement durable et de la RSE et nous apportons un éclairage sur la RSE dans le contexte marocain.

Le développement durable dans la littérature

Le développement durable dont il s'agit, est celui qui a été défini « officiellement » en 1987 par la commission onusienne Brundtland dans le rapport intitulé « Our common future » comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs,…et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis… ».

Les enjeux du développement durable se trouvent désormais au cœur du débat des décideurs interpellés à repenser le modèle de gestion économique et financier ayant engendré la crise actuelle. Ainsi le développement durable demeure pour Porcedda et Lapierre (2008), une vision moderne permettant de remettre en cause les pratiques antérieures de l'entreprise et cette remise en cause ne peut réussir, selon les auteurs, que si elle est suivie d'un réel changement culturel, structurel et relationnel. Porcedda et Lapierre, (2008) se demandent si finalement le développement durable permettrait de penser la gestion ou deviendrait-t-il lui-même une autre théorie de gestion?

Mais le développement ne sera durable que si l'effacement des frontières entre public et privé devient aujourd'hui plus effectif comme mode de gestion constituant ce que Fray (2011) appelle le « managérialisme », issu du New Public Management anglo-saxon. Le développement durable en entreprise implique ainsi selon Asselineau et Piré-Lechalard (2009), une réflexion en matière de temporalité, d'espace, de besoin collectif, de bien-être et de croissance. A un niveau microéconomique, les auteurs avancent trois dimensions: l'efficacité économique, l'équité sociale et l'intégrité de l'environnement auxquels s'ajoute la gouvernance (Elkington, 1998). Aujourd'hui le développement durable est sur la voie de supplanter le terme de responsabilité sociétale sous la pression de l'opinion publique, des médias, et des Organisations non Gouvernementales. Fondé sur un concept moral et éthique, le développement durable serait pour Bon (2009) un phénomène de mode managériale dans de très nombreuses recherches universitaires. Bon (2009) défend en effet l'idée que la RSE et la durabilité sont reliées et que le recours au concept de la RSE permet l'intégration de la durabilité. La définition usuelle de la durabilité amène les entreprises à évaluer en effet leur impact sociétal à très long terme.

Pout Bon (2009), les normes éthiques ne peuvent émerger que de la discussion entre des individus responsables. Au plan scientifique, Carroll (1979) nous livre une première définition de ce que peut être la responsabilité sociétale de l'entreprise : une responsabilité à la fois, juridique, économique, éthique et discrétionnaire (ou volontaire).Cette définition élargie aux parties non contractuelles conduit l'entreprise à prendre en compte les attentes des collectivités, de riverains, d'organisations associatives, de parties muettes telles que l'environnement. Et c'est à ce titre seulement relatif aux enjeux sociétaux, que les notions de RSE et le développement durable ont fini par converger.

La convergence du développement durable et de la RSE

L'explication tient de ce fait à la confrontation entre le développement durable, concept macroéconomique et l'entreprise, champ microéconomique. La RSE champ microéconomique qui se présente aux yeux de Hoffmann et Saulquin (2009), comme construit multidimensionnel, un ensemble de paramètres, certes complémentaires, mais parfois contradictoires, impose aux dirigeants d'entreprises d'opérer des priorités en fonction de contraintes ou de choix politiques. La gouvernance sociétale, garante des attentes de la durabilité ne s'est développée, quant à elle, que plus récemment (Bon 2009). Désormais, les dirigeants sont de plus en plus considérés comme responsables de leur gestion.

Si le développement durable devient plus « concret » avec des éléments tangibles, chiffrés, vérifiés, la nouvelle gouvernance au sens d'Igalens et Point (2009), est véritablement fondée sur des actifs plutôt intangibles : (réputation, image et marque de l'employeur). L'intérêt accordé aujourd'hui à la gouvernance d'entreprises en Europe et aux États Unis a été consacré dans d'autres pays en voie de développement comme le Maroc. Belkahia (2004) considère en effet, que le concept de gouvernance connaît un regain d'intérêt à la suite de certaines affaires locales (CNCA, CIH, BNDE, ...) qui lui ont conféré une réalité marocaine. Belkahia montre en définitive qu'il existe deux modèles d'entreprises marocaines : le premier modèle d'entreprises marocaines, créées avant l'Indépendance dans un contexte peu

concurrentiel évoluant dans les situations de monopole ou d'oligopoles consécutives à l'économie de rente. Le second modèle impose en réponse, une trilogie Compétence- Responsabilité- Création de valeur comme levier de performance.

La RSE dans le contexte marocain

La notion dualiste de responsabilité sociale, a été appréhendée par des chercheurs marocains (Chaouki, 2009) plutôt sous l'angle du développement humain. Si Chaouki (2009) défend une démarche systémique conciliant responsabilité et développement humain pour une démocratie plus participative rejoignant quelque peu l'idée de compromis entre l'individu et la société au sens de Bec (2003), Vatteville (2009) considère que le concept de l'Initiative Nationale de Développement Durable (L'INDH), est une rupture avec l'idéologie d'un monde libéral caractérisé par la compétition et le rationalisme. Pour Vatteville, l'INDH est une innovation marocaine dans le domaine de la politique sociale, fondée sur une nouvelle théorie de la croissance dont le capital humain constitue la dynamique et dont le devenir est subordonné à la capacité des entreprises marocaines d'intégrer les hommes à leur politique générale. Cette dynamique économique entraînée par une dynamique sociale proche de l'idée d'alliance entre l'économique et le social développée par Théret (1992), ou en d'autres termes cette performance économique entraînée par une performance sociale au sens de Igalens (2008, 2009), est reprise par Vatteville (2009) pour justifier le dynamisme économique marocain insufflé par l'INDH.

L'approche déconcentrée défendue par Vatteville, signifie la participation, l'exigence d'équité, de reconnaissance, et de respect. Ces valeurs injectées dans l'entreprise marocaine sont de nature à remettre en cause cette hiérarchisation («top down ») permettant à la base de participer à un futur souhaitable à des projets souhaitables. Cette participation par les citoyens, bousculant les habitudes routinières et les résistances comportementales a été qualifiée par Kadira[230], de « séisme mental ». Le concept de l'INDH, serait pour Vatteville tout à fait cohérent avec ce qu'il appelle la "bonne stratégie des RH'' qui traduit un changement dans la conception du management, un passage de la rationalité à la légitimité. C'est-à-dire une entreprise socialement plus équitable.

En termes de gestion d'entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise a-t-elle une signification pratique pour le chef d'entreprise marocain ? En réalité un chef ne se disculpe pas, mais assume sa responsabilité. Etre chef, c'est être responsable. De même une entreprise, c'est d'abord une responsabilité. L'entreprise est en effet un choix, une décision, un engagement vis-à-vis des employés certes, mais aussi vis à vis de leurs familles, et de l'environnement. Il s'agit d'un engagement vis-à-vis de l'éthique, de l'écologie, de la morale, qui sont des valeurs immatérielles très riches, très enrichissantes en termes d'investissement et de développement durable.

1.3. Les théories de gestion mobilisées

Pour fonder notre recherche nous avons mobilisé trois théories de gestion :la théorie de la contingence de Burns et Stalker (1966) se rapportant au changement en cours opéré par le Maroc, qui montre que la structure d'une organisation, dépend des

[230] KADIRA. M (2006), « Les impacts de l'INDH sur le Maroc. » L 'Économiste (22 septembre).

facteurs externes liés au changement en particulier l'incertitude et la complexité de l'environnement. La théorie de la contextualité de Pettigrew (1993) qui précise que l'environnement interne et externe à l'organisation, influence les pratiques et l'évolution de cette organisation. La théorie comportementale de Lewin (1951), rapportée par Spector (2007), qui montre qu'avant de produire un changement de comportement, il faut d'abord créer un déséquilibre dans le statu quo qui résiste au changement. Les fondements théoriques qui sous-tendent notre recherche concernent le changement en cours au Maroc, le contexte managérial des entreprises et l'environnement international. Pour construire un modèle de MRH dont les contours peuvent être dessinés en effet par l'impact des réformes structurelles (Pettigrew, 1993), l'influence de la mondialisation (Burns et Stalker, 1966) et l'effet d'un management RH interne résistant au changement (Lewin, 1951), nous avons choisi une méthodologie de recherche qualitative que nous développons dans les lignes suivantes.

2. La méthodologie de recherche

Notre méthodologie est qualitative (Giacomin et Janssen 2009), valorisée aujourd'hui dans la littérature anglo-saxonne, (Bansal et Corley, 2011) qui considère en effet que c'est le seul moyen pour répondre aux questionnements des entreprises en matière de gestion, c'est de parler à des gestionnaires. La recherche qualitative choisie constituant un gage d'authenticité et de réalité appréhendée auprès du terrain et des personnes interrogées, est axée sur une étude exploratoire.

2.1. Le contenu de l'enquête exploratoire

L'enquête exploratoire concerne 13 chefs d'entreprises et 24 salariés que nous avons choisi d'une manière aléatoire avec un seuil de confiance et une marge d'erreur satisfaisants, dans un tissu économique où les PME marocaines représentent 70% environ de l'économie nationale, 60% d'emploi et 36% du PIB national (Livre Blanc de la CGEM, 2007). Si le chiffre d'affaires et le nombre des salariés n'ont pas été privilégiés (car ils gênaient la sensibilité des chefs d'entreprises qui évitaient d'en parler), le choix a porté en revanche sur secteurs d'activités (BTP, textile, agroalimentaire, industrie, automobile, services, professeurs, journalistes, cabinet de conseil) et des zones géographies diversifiées (Casa, Fès, Nador, Taza, Guercif). La population choisie dont une femme est composée d'entrepreneurs marocains avec une présence de chefs d'entreprises français et allemands. Leur âge varie entre 30 et 50ans, d'une expérience entre 8 et 30ans et d'un niveau d'instruction variant entre le secondaire et le supérieur. Les entretiens menés entre décembre 2008 et mars 2009, d'une durée variant entre une heure et une heure trente minutes jusqu'à saturation, ont été choisis par les interviewés eux-mêmes vers la fin de la journée pour leur permettre de contribuer aisément et efficacement à notre enquête exploratoire qu'ils considèrent par ailleurs sans aucun apport utile pour leurs entreprises. Les salariés interrogés à majorité féminine et jeune, sont d'un niveau d'instruction variant entre l'illettré et le supérieur (psychologue), d'une expérience moyenne entre 2 ans et 18 ans. Le choix des salariés permet de confronter les avis des uns et des autres sur la problématique de notre recherche. Pour recueillir les informations recherchées, nous avons élaboré un guide d'entretien en cinq questions : 1) Quels sont selon vous, les principaux changements dans l'environnement marocain qui ont, et auront un impact sur la vie des entreprises et en

particulier sur les pratiques de management ?2) Quelles évolutions majeures voyez-vous ou pressentez-vous aujourd'hui dans votre pratique de manager ? 3) A 5 ans, quelles sont vos principales préoccupations, interrogations, en tant que manager ? 4) Est-ce que vous pensez que l'évolution des pratiques de management est liée au changement organisationnel et comportemental de l'organisation ? 5) Des réformes démocratiques, économiques et sociales sont décidées au haut niveau de l'Etat marocain. Comment voyez-vous le modèle de management qui découlerait de ces réformes en cours de réalisation ?

Pour éclairer les avenirs possibles d'un modèle de management RH en s'appuyant sur les recommandations de Huberman et Miles (2003) et de Bardin (2007), nous avons réalisé un codage manuel dont le degré de fiabilité nous semble satisfaisant. Le codage consiste à découper les données recueillies en unités d'analyse, le plus souvent une phrase de la transcription (Lincoln et Guba, 2005), en attribuant de mots (labelling) au sens de Strauss et Corbin (1991). Dans le codage nous avons choisi d'attribuer le mot « positif » (labelling) aux réponses répondant aux cinq thématiques et le mot « négatif » aux réponses qui n'affichent pas de tendance favorable aux cinq thèmes du guide d'entretien (Voir tableau de comparaison). Nous avons volontairement simplifié les différentes réponses de tendance positive ou négative, par des mots « positif » et « négatif » en vue de faciliter la lecture des résultats du tableau et affiner les données recueillies pour ne laisser apparaître que les verbatim synthétiques (Dohou-Renaud, 2009). Nous cherchons par cette analyse thématique à façonner le monde désordonné composé d'expériences, d'informations et de données diversifiées recueillies auprès de nos interlocuteurs dans un monde formé par des idées et des concepts. Nous analysons maintenant les résultats d'entretien des chefs d'entreprises et des salariés interrogés.

2.2. Les résultats d'entretien des chefs d'entreprises.

Les résultats montrent que 61% des réponses des chefs d'entreprises font état de l'existence d'un changement dans les pratiques de GRH au sein des entreprises marocaines. « Les normes nous sont imposées pour la mise à niveau, il faut suivre ou disparaître ». « L'ouverture a un impact sur les entreprises, par l'apport de l'intelligence, et de compétence ». « La signature des conventions, c'est bien mais l'entreprise s'est trouvée en deçà des normes. ». « Tout aura un impact sur les entreprises .Je suis le Directeur Général mais je n'ai pas d'ingénieur ayant de l'expérience ». En revanche 38% se sont prononcés en faveur d'un modèle à l'international bousculant un modèle traditionnel remis en question. « Il y a une gestion à l'international, dans 10 ans, 60 à 70% des entreprises vont fermer ». « Car il y a un seul et même client partout dans le monde ». « Il y aura un modèle, européen, car on vend à l'Europe. Donc on va dans les normes européennes puisqu'ils sont nos clients ».En termes de management RH, en référence aux théories de gestion choisies nous avons constaté que l'influence de l'environnement extérieur sur les pratiques de GRH au sens de Burns et Stalker, (1966), n'est pas totale mais moyennement perceptible par les chefs d'entreprises marocains. Qu'en est-il maintenant des résultats des salariés ?

2.3. Les résultats d'entretien des salariés

La synthèse des réponses fournies par les 24 employés montre par rapport à la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1966), qu'il n'y a pas réellement de changement concret « Pas de changement perceptible, mais ça reste théorique, on a rien vu comme changement ». « Il n'y a aucun changement pour les entreprises qui n'ont pas bénéficié des avantages. C'est un discours. Il faut un encouragement réel pour les entreprises (diminution des impôts, et taxes ». « Les changements sont négatifs, car il y a une régression du travail ». « Le changement est négatif : ce sont des lois qui restent théoriques sans application, il faut du temps ». « L'évolution pourrait être positive si on utilise la matière grise mais on a des contraintes, on est limité par les rouages, on a des idées mais on ne peut pas les appliquer ».De ce fait la théorie de la contingence n'est pas adapté. En termes de management des ressources humaines, nous avons relevé que l'influence de l'environnement externe sur les pratiques de GRH au sein des entreprises PME marocaines, n'est pas totale, mais faiblement ressentie par les salariés. Nous avons voulu ensuite commenter et discuter les résultats des réponses fournies à la fois par les salariés et les chefs d'entreprises.

3. Discussion des résultats (chefs d''entreprises et salariés)

Dans cette troisième partie nous menons une discussion des résultats et livrons aux lecteurs les apports théoriques et managériaux de la recherche.

L'étude comparative croisée révèle une divergence de vision et de perception entre chefs d'entreprises et salariés sur le modèle d'un MRH pour les PME marocaines. Si les représentations des chefs d'entreprises tendent en effet vers un modèle de management RH à l'international (40%), celles des salariés privilégient la prééminence du modèle de management RH chinois (40%). En revanche 20% des salariés ne croient à aucun modèle. Les avis divergent cependant sur la question du changement comportemental (Lewin 1951). Pour les salariés l'évolution des pratiques vers un modèle de MRH, est liée au changement comportemental et non au changement organisationnel. Les salariés considèrent que le changement comportemental relève d'une question morale. Pour les salariés le changement comportemental, doit commencer par les chefs d'entreprises qui doivent engager une rupture avec des habitudes égoïstes d'exploitation des salariés et donner l'exemple de leur volonté de faire évoluer l'entreprise avec les salariés et non au détriment de ces derniers. En revanche pour les chefs d'entreprises, l'évolution des pratiques vers un modèle de MRH, est liée au changement comportemental des salariés qui doivent faire preuve de plus de citoyenneté de civisme et d'adhésion aux objectifs de l'entreprise.

En référence à la littérature, nous avons remarqué que les chefs d'entreprises et les salariés s'inscrivent dans deux modèles différents de management des ressources humaines. Pour cerner les problèmes qui se posent à l'entreprise et imaginer des solutions, les chefs d'entreprises préfèrent s'appuyer sur un modèle mécaniste au sens de Léonard (2008).Il s'agit d'un modèle instrumental qui rationalise le facteur humain et considère l'Organisation comme une machine et les ressources humaines comme un instrument au service de la machine. Les salariés se placent en revanche dans le modèle culturaliste (Léonard, 2008) qui se penche lui sur le souci de faire adhérer les personnes à une culture commune. Le modèle culturaliste estime en effet

que l'Organisation est une tribu dont les ressources humaines sont les membres de la tribu.

Le modèle de GRH chinois préféré par les salariés dans leurs représentations mentales, semble s''inscrire dans la posture du modèle culturaliste (Léonard, 2008), susceptible de réaliser le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises. Nous rappelons en effet que Léonard (2008) identifie quatre modèles de management des RH: le modèle instrumental, le modèle contingent, le modèle culturaliste et le modèle politique. Le modèle mécaniste instrumental rationalise le facteur humain et considère l'Organisation une machine et les ressources humaines comme un instrument au service de la machine. Le modèle contingent vise plutôt à adapter le facteur humain au contexte. Il considère l'Organisation un organisme et les ressources humaines un sous-système de l'organisme. Le modèle culturaliste se penche lui sur le souci de faire adhérer les personnes à une culture commune. Il estime que l'Organisation est une tribu dont les ressources humaines sont les membres de la tribu. Le modèle politique cherche lui à réguler les différents intérêts en présence. L'organisation dans ce modèle revêt un caractère de système politique. Les ressources humaines sont alors perçues comme des acteurs ayant des intérêts multiples. Les salariés interrogés estiment en effet que certains modèles sont plus performants que d'autres et que le modèle chinois bien que peu connu et peu étudié, est devenu aux yeux des salariés un modèle de performance remarquable. Les salariés nous ont montré qu'ils étaient séduits par les résultats satisfaisants de ce modèle chinois et sa production très compétitive par rapport aux entreprises marocaines. Le modèle chinois bien que peu rapporté dans la littérature, a été qualifié parmi les modèles émergents comme l'Inde. Ces modèles sont caractérisés selon Zedtwitz (2007) par la prolifération de l'imitation dans les industries. L'auteur considère que la croissance économique et industrielle de ces deux pays est tributaire de la technologie des autres nations. Dans un article « Imiter ou mourir », Zedtwitz (2007) souligne l'importance pour ces pays à recourir à l'imitation, parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement étant donné que l'innovation et la créativité sont très coûteuses. Rendell (2007) dans le « managing people », montre quant à lui que le monde en 2020 sera marqué par le modèle de la Chine, l'Inde et la Russie.

L'originalité de ce nouveau modèle chinois revient selon l'éditorial Nicolas Baverez (2013), aux choix des réformes et d'une stratégie de marché à l'intérieur et l'insertion dans la mondialisation à l'extérieur. Ce modèle chinois caractérisé par une forte volonté d'apprendre et de se transformer peut être défini comme « modèle » non comme un « capitalisme communiste », mais comme un « capitalisme chinois ». C'est ce mélange de libéralisme et d'un Etat traditionnellement fort qui a donné naissance à ce modèle atypique, qui pourrait séduire d'autres nations à la recherche d'un modèle qui concilierait autoritarisme politique et efficacité économique.

Concernant les apports de la recherche, le premier apport théorique vise la théorie de la contingence de Burns et Stalker (1966) qui définit l'influence de l'environnement extérieur à l'entreprise, mais n'a pas précisé de quel environnement il s'agit, (national ou international). Notre apport vise à compléter la théorie de la contingence de Burns et Stalker (1966) et préciser que l'environnement international, contraignant exerce plus d'influence que l'environnement national sur les pratiques de gestion de ces entreprises. Le deuxième apport concerne une valeur ajoutée à la

théorie contextualiste de Pettigrew(1993) en soutenant l'idée que tout ne peut pas être contextualisé en tout temps et tout lieu notamment les valeurs d'éthique de qualité de vie et des droits de l'homme. Le troisième apport cible la théorie comportementale de Lewin (1951), dans laquelle le psychologue Lewin préconise un changement de comportement pour changer le statu quo de l'environnement qui résiste au changement, mais ne dit pas ce qu'il faut faire en pratique pour déstabiliser le statu quo qui résiste au changement. La théorie comportementale de Lewin (1951) apparaît ainsi à notre sens généraliste et n'identifie pas les acteurs de pouvoir qui doivent changer de comportement pour réaliser le changement et le développement durable. Notre recherche identifie en effet les acteurs de pouvoir qui doivent changer de comportement (les chefs d'entreprises et les salariés), même si ces deux acteurs s'affrontent sur le terrain de l'identification du premier responsable de la résistance au changement.

L'apport managérial est de suggérer aux décideurs un modèle de management souhaitable qui émanerait de l'interaction des trois forces influentes en présence (réformes structurelles, management international et management interne résistant). Ce modèle se situerait dans la réussite de l'équilibre des forces et notamment entre les deux acteurs principaux du pouvoir (Dirigeants d'entreprises et salariés). Il s'agit de montrer aux décideurs que les réformes ne suffisent pas pour stimuler un modèle de MRH, car si les réformes sont fondamentales au Maroc et dans d'autres pays similaires, elles ne permettent pas de garantir une croissance rapide et un développement durable. En effet une croissance par la créativité, n'est pas nécessairement liée à des réformes, mais à des changements ciblés éliminant un certain nombre de contraintes à la croissance. Ensuite, les réformes dont il s'agit en référence à la littérature, s'inscrivent dans la posture des réformes décidées par la haut (Allan, 2007 ; Bareil ,2010) et non dans la posture des réformes demandées par la base et acceptées par le haut (Orgogozo et Serieyx, 1989). Cette dernière posture est considérée en effet comme une meilleure approche défendue dans la littérature et qui correspond parfaitement aux normes internationales et aux principes de développement durable.

En conclusion.

Il apparait que la quête d'un modèle de MRH capable d'assurer un développement durable pour les générations actuelles et futures passe par une lecture globale des perceptions des acteurs en jeu. Les démarches d'audit social pourraient en cela apporter des grilles de lecture pertinentes pour enrichir les approches possibles de management des ressources humaines dans des contextes globaux et de changement.

Dans le cadre de notre étude, nous avons mené une recherche qualitative impliquant de manière exploratoire 13 chefs d'entreprises et 24 salariés choisis dans différents secteurs d'activités et espaces géographiques. Les résultats obtenus montrent que l'influence de l'environnement tridimensionnel (réformes structurelles, management interne et management international), sur les pratiques RH des entreprises, est moyennement ressentie par les chefs d'entreprises et faiblement perçue par les salariés. Il en découle que la construction d'un modèle de management RH divise en partie chefs d'entreprises et salariés. Si les chefs d'entreprises tendent vers un

modèle de MRH à l'international (40%), les salariés privilégient la prééminence du modèle de MRH chinois (40%).

Ces résultats nécessitent d'être relativisés dans la mesure où les informations recueillies, malgré leur avantage qualitatif, apparaissent cependant difficilement chiffrées et quantifiées. Pour se prémunir des risques de généralisation et d'absolutisme rejeté par Burns et Stalker (1966), notre démarche qualitative pourrait être complétée par une approche quantitative relativement cadrée et programmable (Evrard ,1997), visant à renforcer le champ de la recherche en gagnant en légitimité nationale et internationale.

Il semble donc opportun de travailler encore plus à la veille sociale, à l'écoute active des acteurs, à la fois chefs d'entreprises et salariés ou partenaires sociaux afin de co-construire ensemble un management des ressources humaines à la fois utile au business mais également en phase avec les attentes de ces dites parties prenantes. L'audit social pourrait contribuer en cela en favorisant la compréhension puis la confrontation via des normes RH à venir via l'ISO des « bonnes pratiques » en fonction des régions du monde où elles se développent. Cette recherche montre l'intérêt de réfléchir aux orientations à prendre en matière de gouvernance humaine adaptée aux contextes, à la fois globaux mais aussi locaux. Cette interdépendance du global et du local ne sera pas à négliger dans les pratiques à venir de développement de l'audit social à l'échelle internationale. Les premières orientations de principe de la future norme ISO semble d'ailleurs aller dans ce sens.

Bibliographie

ALLAN E. (2007), « Change management for school nurses in Scotland », Nursing Standard. vol. 21, Issue 42, p. 35-39.
ASSELINEAU. A, et LECHALARD, (2009) « Le développement durable : Une voie de rupture stratégique », revue management et Avenir N° 26, p 280-299
BANSAL P., CORLEY K. (2011) «The coming of age for qualitative research: embracing the diversity of qualitative methods »in Academy of Management Journal, vol.54, n2, p.233-237.
BARDIN L. (2007), L'analyse de contenu. Collection Quadrige. Paris : PUF, 291 pages
BAREIL C. (2010), « les cadres face aux changements », revue internationale de gestion, vol 34, n°4, p. 30 -31.
BELKAHIA. R, (2004). « Les dispositifs d'accompagnement de la gouvernance d'entreprise au Maroc ». Rencontre Internationale autour du thème : La Gouvernance d'Entreprise, levier de croissance, Faculté de Droit – Casablanca.
BON. V, (2009). « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », revue management et avenir, N°29, page 172-190è
BURNS T., STALKER G.M. (1966), The management of Innovation, London, Tavistock Publications.
CARROLL A. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Dimension of Corporate Social Performance », Academy of Management Review, n°4, p. 497-505.
CHAOUKI M. (2009), « l'INDH, la RSE, une gouvernance plus démocratique ? », in colloque sur la journée d'étude internationale sous le thème, INDH et stratégie des ressources humaines, un défi managérial, Fès 20 mai.
DEJOURS C. (2012), La panne, repenser le travail et changer la vie, Cedex, éditions Bayard.

DOHOU-RENAUD A. (2009), « Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. », revue management et avenir, n°29, p. 344-362.
ELKINGTON J. (1998), Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Gabriola Is., B.C., New Society Publishers, 416 pages.
EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., (1997), Market - Etudes et Recherches en Marketing, Paris, Nathan.
FRAY A.M. (2011), « la réorganisation des services publics : Désorganisation ou reconstruction des acteurs », actes du colloque de la 13ème Université de printemps de l'audit social, sous le thème« audit social, valeur (s) et meilleures pratiques », Agadir 2-3 juin, p. 211-220.
GAULEJAC V. (2005), La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Paris, éditions du Seuil.
GAULEJAC V., MERCIER A. (2012), Manifeste pour sortir du mal être au travail, Paris, Edition Desclée de Brower.
GEHMAN J. et al. (2013), « Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices», Academy of Management Journal, vol. 56, n ° 1, p. 84-112.
GIACOMIN O., JANSSEN F. (2009), « Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat et en gestion des PME », Revue management et avenir, n° 30, p. 258- 272.
GRAY K; AMINE S. (2002), « Doing Business in Morocco. Thunderbird International Business Review», Wiley Periodicals, vol. 44, n° 3, p. 379-398.
HAMEL G. (2009) «Moon shots for management», Harvard Business Review, vol87, n°2, p. 91-98.
HOFFMANN G., SAULQUIN J.Y. (2009), « Quand la RSE revisite la chaîne de valeur », Revue Management et Avenir, n°28, p. 37-55.
HUBERMAN A.M., Miles M.B. (2003), Analyse des données qualitatives, Bruxelles, De Boeck Université.
IGALENS. J, POINT. S, (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises.Dunod, 207 pages
KAUFMAN J.C. (1996), « L'entretien compréhensif », Réseaux, vol. 14, n° 79, p. 177-179.
LEONARD E., TASKIN L. (2008), « Pour en finir avec la GRH stratégique : DRH stratégique ou stratège? », Communication au colloque 407, 76ème Congrès de l'ACFAS, Québec (5-9 mai).
LEWIN K. (1951), Field theory in social science; selected theoretical papers, D. Cartwright, New York, Harper & Row, 366 pages.
LINCOLN Y. S., GUBA E. (2005), « Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences », The Sage Handbook of Qualitative Research, dirigé par DENZIN, N.K. et LINCOLN Y.S., Sage, Thousand Oaks, 3ème edition, p. 191-205.
Malka H., Alterman J. (2006), « Arab Reform and foreign aid: lessons from Morocco », Washington, D.C.: The CSIS Press, Vol. 28, No. 4.
ORGOGOZO I., Sérieyx H. (1989), Changer le changement, on peut abolir les bureaucraties, Édition du Seuil, 215 pages.
PETTIGREW A. (1993), Managing Change for Competitive Success Editor? Oxford, BlackwellPublishers,
PORCEDDA A. et LAPIERRE L., (2008), « Leadership et développement durable », revue de Gestion, vol 33, n°3, p. 41-44.

RENDELL M. (2007), Managing tomorrow's people The future of work to 2020. Partner and leader of Human Resource Services PricewaterhouseCoopers LLP, 35 pages.
SPECTOR B. (2007), Implementing Organizational Change, theory and practice, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
STRAUSS A.A., CORBIN J. (1991), « Nursing Model for Chronic Illness Management Based upon the Trajectory framework», Scholarly Inquiry for Nursing Practice, n°5, p. 155-174.
VATTEVILLE E, (2009), « INDH et gestion des ressources humaine », in colloque sur la journée d'étude internationale sous le thème : « l'INDH et stratégie des ressources humaines un défi managérial », Fès 20 mai 2009.
ZEDTWITZ. M.V, (2007). « Imiter ou mourir ». In Economiste

GENRE ET SUCCES DE CARRIERE DES CADRES D'ENTREPRISES AU MAROC

Salma SEKKAT
GREGO, Université Cadi Ayyad Marrakech
Sekkat.salma@gmail.com

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

Introduction

La conjoncture économique internationale de ces dernières années a conduit à des changements au niveau des structures organisationnelles.
Ceci est d'autant plus clair avec la réduction des niveaux hiérarchiques, les nouvelles formes de travail, de mobilité, l'émergence d'un nouveau modèle de réseau d'organisations centrées sur le client où la logique de compétence a remplacé la logique de postes (Bastid, 2007).
Bouffartigue (2001) annonce la grande rupture pour la figure sociale que représente la fonction d'encadrement. La redéfinition des rôles du cadre et l'accroissement de la flexibilité donnent lieu à une reconfiguration des parcours de carrière qui désormais se dessine au-delà des frontières organisationnelles.
La féminisation du salariat représente également un facteur de changement chez la population des cadres. Par conséquent, nous assistons à une redéfinition des parcours de carrière qui se présentent différents selon que l'on soit un homme ou une femme, ainsi qu'une évolution des attentes des cadres vis-à-vis de leur carrière traduisant une volonté accrue de concilier travail et famille (Dares, 2004 ; Thevenet, 2001).
L'ensemble de ces facteurs nous a conduits au questionnement relatif à la représentation du succès de carrière chez la population des cadres hommes et femmes dans un contexte marocain, qui représente plusieurs particularités reliées à des aspects sociaux, économiques et culturels qui lui sont propre.
De ce fait, notre problématique se présente comme suit :**Que signifie le succès de carrière pour les cadres hommes et femmes marocains ?**
L'étude de cette problématique trouve tout son intérêt au Maroc. Il s'agit d'un champ de recherche fertile qui représente de bonne opportunité d'exploration dans un contexte économique en effervescence suite aux changements économiques que connait le Maroc issus des bouleversements mondiaux.
Nous avons choisi de conduire cette recherche en faisant appel à la théorie des représentations sociales, comme canevas, afin d'assurer une meilleure structuration et cohérence.
Ce papier étale l'avancement d'un travail de recherche inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat. Nous présenterons donc quelques spécificités du contexte marocain après avoir étalé les grandes lignes de la littérature sur laquelle nous allons nous baser.

1. Le contexte de la recherche :

La carrière, en tant que champs de recherche à part entière, a, pendant longtemps suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs appartenant à différentes disciplines, dont le management des organisations, d'où la multitude de ses approches.
Notre intérêt porté sur l'étude de la carrière n'est pas récent. En effet, nous avons commencé nos investigations dans ce champ de recherche depuis le parcours du master, pour en faire le sujet de notre mémoire dont l'intitulé est : « Les critères de succès de carrière : une étude exploratoire auprès des cadres marocains ».
Comme son nom l'indique, l'essence de notre étude consistait en l'exploration de la signification du succès de carrière chez la population des cadres au Maroc, afin d'en extraire les principaux critères valorisés dans l'évaluation des parcours professionnels.
Les résultats de notre recherche nous ont orientés vers l'importance de l'intégration de la dimension genre vu les disparités que nous avons obtenues entre les critères valorisés par les hommes et les femmes cadres.
La mobilisation des résultats de notre mémoire de recherche, mariée à la passion que nous exprimons à l'égard de la recherche sur la carrière, ainsi que la rareté d'études similaires dans un contexte marocain, ont tous représenté des stimuli pour notre choix du thème « Genre et succès de carrière des cadres d'entreprises au Maroc » pour en faire notre sujet de doctorat.
Avant de s'enchaîner dans la présentation du cadre conceptuel et méthodologique du sujet, il s'avère judicieux d'évoquer les éléments du contexte ayant suscité l'engouement des chercheurs sur la notion de succès de carrière au niveau international, ainsi que les facteurs contextuels marocains justifiant la fertilité d'un tel champ de recherche dans notre pays.

1.1. Contexte global

Les bouleversements et mutations profondes qui ont transformé les économies et sociétés mondiales sont aujourd'hui reconnues par tous ; gestionnaires, chercheurs et salariés hommes et femmes.
Face à la complexification et au durcissement de l'environnement économique, les organisations, à leur tour, se sont profondément transformées.
Ceci est d'autant plus clair avec la réduction des niveaux hiérarchiques, les nouvelles formes de travail, de mobilité, l'émergence d'un nouveau modèle de réseau d'organisations centrées sur le client où la logique de compétence a remplacé la logique de postes, l'augmentation de la flexibilité, l'étendue prise par les métiers de freelance ainsi que l'apparition de nouveaux modèles de parcours et trajectoires professionnels.
Dans le cadre de tous ces changements, la population des cadres a également accompagné l'évolution des organisations (Cousin, 2004).
Si le rôle traditionnel du cadre consistait en le fait de donner des ordres et en contrôler l'exécution, les changements actuels que connait le monde de l'organisation dans la majorité des grands pays causent un bouleversement des pratiques et valeurs organisationnelles et par conséquent, exercent une influence sur la catégorie des cadres.
Dans ce contexte, la population des cadres s'est hissée de l'appréhension des valeurs stables, relatives au triptyque compétence, dynamisme et fidélité, vers des valeurs qui intègrent une part appréciable du flou, telles que l'adaptabilité, la communication et l'esprit d'équipe, traduisant ainsi un accroissement de l'incertitude (Bouffartigue, 2001).

L'un des changements majeurs ayant caractérisé les organisations concerne également la féminisation du monde des salariés.
Cependant, féminisation ne rime pas avec homogénéisation en matière de carrière (Bastid, 2007). Les parcours de carrière des femmes cadres demeurent encore aujourd'hui différents, le plus souvent inégalitaires de ceux des hommes cadres en matière de rémunération et de profils de carrière (Laufer et Pochic, 2004), et caractérisés par une ségrégation horizontale traduisant des emplois très sexués et une ségrégation verticale stipulant la rareté de leur accès à des positions dominantes (Pigeyre, 2001).
Pour résumer les difficultés d'accès des femmes au postes dominants, il s'agit d'identifier le phénomène du plafond de verre, dont l'intérêt s'accroit autant sur le plan médiatique que scientifique. Il s'agit « des barrières invisibles, artificielles, crées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités… » (Landrieux-Kartochian, 2003).
La féminisation de la population des cadres a également engendré un changement au niveau des modèles de carrière de l'ensemble des cadres en matière de division sexuelle et familiale du travail, et par conséquent a entraîné des modifications des parcours de carrière des cadres, qui peuvent apparaitre différents et spécifiques selon que l'on est un homme ou une femme.
Enfin, et plus généralement, les attentes des cadres vis-à vis de leur carrière professionnelle ont également évolués et par conséquent sont devenus de plus en plus orientées vers une volonté accrue d'un équilibre entre travail et hors travail (Dares, 2004 ; Thevenet, 2001).

1.2. Le contexte marocain :

- ***Cadres : Une population récente au Maroc***

La culture marocaine est très hétéroclite et a été progressivement forgée au gré des occupations qu'a connues le pays au fil de l'histoire. Elle est composée d'une alchimie peu commune de cultures dont certaines ont tout de même gardé quelques-unes de leurs particularités (Allali, 2008).
L'économie a toujours joué un rôle de premier plan dans le façonnement des aspects culturels.
L'histoire économique contemporaine du Maroc indépendant peut être subdivisée en deux grandes périodes. La première phase est celle d'un « *développement protégé* » que les économistes auraient tendance à qualifier de modèle de l'import substitution, et la seconde période est celle qui débute avec les années 80 marquées par un revirement de sa politique macroéconomique en faveur d'une grande ouverture économique (Zaoual, 2008).
L'économie comme la société est en pleine mutation au Maroc (Zaoual, 2008). Dans ce contexte, l'étude des cadres est un sujet qui n'a que très récemment émergé. Cette population appartient aux catégories socioprofessionnelles de niveau de formation et de qualification intermédiaire qui alimentent le plus la dimension des classes moyennes, et ce à hauteur de 56,3% (Lahlimi Alami, 2009).
L'intérêt porté à cette population dans notre pays est étroitement lié à la montée de l'importance accordée aux entreprises en particulier, et à la modernisation de l'économie marocaine en général.
En effet, l'histoire des entreprises au Maroc est très récente. C'est ainsi que la notion de cadre elle-même, dans son sens moderne, est toujours entrain de se construire.
Après l'indépendance, (les années 60 et 70), les pouvoirs publics, afin de stimuler l'initiative privée, ont mis en place une série de mesures incitatives visant à

encourager l'entreprise marocaine à travers les marchés publics. Force est de constater que l'évolution de celle-ci s'est effectuée dans une situation de quasi-rente, sous la protection paternaliste qu'offrait l'administration (Eddakir, 2004).
L'encadrement relevait beaucoup plus du chef de service, et donc, davantage de terminologies liées au monde public ou semi-public, en l'occurrence les administrations et les entreprises étatiques. La notion de cadre telle que nous l'entendons au sens moderne aujourd'hui, a fait éruption dans le champ des entreprises, grâce à l'entrée des multinationales sur le marché marocain. Ces dernières ont introduit de nouveaux postes faisant l'objet de la fonction d'encadrement moderne avec tous ses principes, tels que les chefs de marques dans le domaine du marketing, ou encore les responsables financiers.

- ***Travail des femmes et mutation des rôles***

L'un des changements majeurs ayant caractérisé le développement du contexte marocain concerne une évolution de la féminisation du salariat au Maroc. Ceci est principalement dû au progrès réalisé en matière d'accès des femmes à l'instruction (PNUD, 2002)
Ainsi, le taux officiel de la population active féminine au Maroc en 2011 est de 19,6%, selon le rapport « Activité, Emploi et Chômage » que réalise la direction de la statistique du HCP, quant au taux d'activité des femmes ayant un diplôme supérieur au niveau national, celui-ci s'élève à 51,3% selon le même rapport. Malgré l'importance de ces deux chiffres, le taux d'encadrement des femmes reste faible puisqu'il ne dépasse pas 1,9% pour la catégorie des cadres supérieurs et 5,9% pour les cadres moyens.
Bien que l'accès des femmes au travail se soit élargi, il reste largement circonscrit dans les emplois les plus modestes de la hiérarchie professionnelle et les secteurs les plus informels (Mejjati Alami, 2004)
Une certaine fragilité de l'emploi féminin se manifeste. Si désormais le travail salarié des femmes est presque entré dans les mœurs, et participe réellement de l'identité féminine (les filles, à l'école, se préparent à un métier comme les garçons), le travail féminin n'est pas encore considéré à l'égal de celui de l'homme.
Cela parce qu'il est effectivement différent : les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes emplois, n'effectuent pas les mêmes tâches. Ce qui ne serait pas grave si l'égalité des uns et des autres devant l'emploi était garantie (Zerari, 2006).
Le paradoxe de la situation des femmes dans le marché d'emploi provient du fait que la montée de leur activité ne s'accompagne pas d'une baisse des inégalités entre hommes et femmes en termes de statut face au chômage (Maruani, 2002)
La montée du chômage des femmes est le signe d'une plus grande fragilité de leur insertion expliqué par la conception sociale dominante qui situe la femme dans la sphère domestique (Mejjati Alami, 2004).
La division du travail entre hommes et femmes reste toujours liée aux aspects traditionnels. Ainsi, plus les charges familiales des femmes augmentent, moins elles sont portées vers le marché du travail (Triki, Hayef et Zirari, 2006). A titre d'exemple, La maternité est perçue comme un acte de trahison vis-à-vis de l'entreprise. Les organisations ont encore du mal à gérer la maternité, et recrutent des hommes pour éviter ces absences naturelles (Sahraoui, 2013).
Les statistiques des enquêtes relatives aux différents pays de la région MENA confirment le fait que les femmes sont moins susceptibles de travailler lorsqu'elles sont mariées, et en particulier lorsqu'elles ont des enfants de moins de 6 ans ; dans certains pays, la grande baisse du taux de participation des femmes à la population

active se produit lorsqu'elles se marient, tandis qu'au Maroc, cela se produit lorsqu'elles ont des enfants.
Ainsi, les stéréotypes sociaux se vérifient au sein de l'entreprise, où on conçoit toujours mal l'autorité venant d'une femme et les dirigeants supposent par défaut que les femmes ne pourront pas exercer certains métiers car ce sont justement des femmes (Igalens, Louitri, Sahraoui ; 2010).
En matière de droit, plusieurs articles du nouveau code de travail questionnent la possibilité d'une véritable égalité des chances pour toutes les catégories et couches sociales.
Le nouveau code de travail a intégré certains aspects relatifs aux « catégories sociales fragiles » dont les femmes, portant sur l'augmentation du congé de maternité ou la garantie des heures de l'allaitement, sans pour autant intégrer des mesures de protection de ces catégories contre les pratiques de discrimination relatives au recrutement, à la rémunération ou à l'évolution. Ceci reste tributaire des pratiques et décisions de l'entreprise (Sahraoui, 2010).
Le Maroc a connu un processus important de réformes, plans et programmes en faveur d'une plus forte intégration des préoccupations du genre et des droits des femmes. En témoignent les programmes d'intégration du genre dans les domaines de politiques et de développement ainsi que la "Stratégie Nationale pour l'Equité et l'égalité entre les sexes".
L'étude « Budget local et genre au Maroc » a mis en évidence les différents axes et points d'ancrage pour engager un processus de budgétisation selon l'approche genre. Celle-ci souligne l''instauration d'une démarche participative pour l'identification des besoins différenciés selon le savoir et les perspectives des femmes et des hommes de différents milieux et strates économiques et socioculturels (Burn, Jaidi et Zirari, 2005)
Dans ce contexte, les entreprises sont de plus en plus convaincues de l'apport des femmes au Management. Mais cette conviction s'accompagne d'une fébrilité à intégrer la féminité dans la gestion quotidienne et le fonctionnement de l'entreprise (Sahraoui, 2013).

1.3. L'intérêt de la recherche :

La présente recherche devrait présenter un double intérêt : sur le plan académique et sur le plan managérial.
En se plaçant sur le plan académique, cette recherche devrait nous permettre de :

- Positionner la notion de carrière des cadres au Maroc entre approche objective traditionnelle considérant la carrière comme succession de statuts et de postes bien définis au sein d'une même organisation, et la vision proposée par les nouveaux courants de la carrière envisageant cette dernière comme « *une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail* » (Arthur, 1996).
- Explorer et définir plus particulièrement le concept de succès de carrière auprès de la population des cadres au Maroc ;
- Contribuer à la réflexion des chercheurs sur la dimension du genre dans l'étude de la carrière vue sa faible intégration dans les approches théoriques ainsi que la rareté de ce type de recherches dans le contexte marocain. Il s'agit ainsi de mettre en avant la dimension du genre, et évaluer son influence sur les représentations de succès de carrière ainsi que les stratégies de gestion de carrière mises en œuvre par les cadres marocains;

- S'interroger sur les conséquences de la présence croissante des femmes cadres dans les organisations en ce qui concerne leur façon de penser et de voir la carrière ;

Sur le plan managérial, cette recherche devrait permettre de :

- Mettre en avant les attentes des hommes et des femmes cadres en matière de succès de carrière. Ceci devrait permettre aux gestionnaires des ressources humaines et dirigeants de mieux connaitre et comprendre les besoins des cadres en matière de carrière, et par conséquent de faire face aux défis de recrutement, fidélisation et rétention des salariés ;
- Faire évoluer les pratiques d'égalité professionnelle en donnant à l'entreprise les moyens de promouvoir de manière égalitaire son potentiel humain.
- Contribuer à la performance des entreprises dans la mesure où l'instauration des politiques de gestion de diversité peut constituer un facteur de performance économique et sociale pour l'entreprise.

1.4. Le cadre conceptuel de la recherche :

La recherche en matière de carrière a traditionnellement été caractérisée par une double dualité selon l'approche et le niveau d'analyse : carrière objective/carrière subjective et carrière individuelle/carrière organisationnelle (Roger, 1993 ; Bastid, 2007)

Selon le niveau d'analyse sur l'individu ou l'organisation, les chercheurs considèrent que la carrière résulte essentiellement de structurations sociales, institutionnelles, culturelles ou de prise de décisions individuelles. C'est pour cela que, sociologues, économistes, psychologues, psychosociologues ont tous porté des regards différents sur les carrières, cette diversité des regards mettant en évidence la complexité de leur construction (Bailly, 1998).

A la suite de cela, le recours à des approches pluridisciplinaires et la nécessité d'étudier les carrières dans leur contexte de travail, avec une approche dynamique qui prend en compte à la
fois les aspects subjectifs et les contextes objectifs, ont été préconisé (Arthur et al., 1989).

1.5. Les modèles classiques de la carrière :

Ces modèles envisagent la carrière de manière dynamique et déterministe au sein d'une même organisation.

La théorie des étapes de carrière de Miller a décrit la carrière comme étant la succession de différentes étapes qui se déroulent dans le temps, selon l'âge des individus, caractérisées par l'installation, la progression, la stabilisation puis le retrait. Selon cette approche le succès de carrière peut se mesurer à l'aune du salaire et de l'évolution dans la hiérarchie de l'organisation traduisant une carrière intra-organisationnelle.

Les théories de développement de carrière trouvent leur origine dans la théorie du développement vocationnel et personnel de l'individu et qui résulte de l'interaction entre les aspirations des individus et les demandes de son environnement.

Ainsi, Holland (1997) développe la théorie des choix de carrière stipulant que les individus peuvent mieux se développer et trouver leur satisfaction dans des milieux de travail qui sont compatibles avec leur personnalité. La réussite dépend donc du niveau de congruence entre personnalité de l'individu et environnement professionnel.

Super (1957) conçoit la carrière comme un processus continu de synthèse et d'ajustement entre l'image de soi de l'individu et les aspirations et réalités auxquelles il est confronté dans son environnement (Bastid, 2007).
Le modèle des ancres de carrière de Schein (1978) permet d'étudier les motivations dominantes à la base d'une orientation de carrière (Bastid et bravo, 2006). Ainsi, l'ancre de carrière permet d'envisager la carrière comme gouvernée par des ancres naissant des expériences de travail, qui, à la fois, aident et contraignent l'individu dans ses choix. Ceci permet donc à la personne d'organiser son expérience de travail, de trouver la place qui lui convient et de déterminer les critères de réussite professionnelle.
Pour Schein, ces ancres requièrent un aspect global dans la mesure où ils peuvent être appliqués à plusieurs individus, dont chacun possède une seule ancre et ne peut en avoir plus, dans le cas contraire, il n'aurait pas assez d'expériences lui permettant de développer ses priorités qui vont expliquer ses choix (Guerrero, 2006).
Van Maaneen et Schein (1977), à travers le cube de carrière, mettent en évidence la nécessité de considérer la carrière en relation étroite avec deux aspects indissociables de l'individu : le soi et la famille. Ainsi, de l'interaction de ces trois dimensions résulte la satisfaction externe ; performance, adaptation, et satisfaction interne ; implication, satisfaction vis-à-vis de soi et de la famille.
Hall (1976) envisage la carrière du point de vue de la perception qu'en ont les individus au sein de l'organisation. Il propose quatre critères pour définir la « Career Effectiveness » assimilée au succès de carrière. Ces critères sont articulés autour de deux dimensions : le temps et l'orientation vers la tâche ou vers l'individu. Il s'agit de : la performance, les attitudes de carrière, l'identité de carrière et l'adaptabilité. Ainsi, la carrière n'est plus envisagée comme la progression verticale de l'individu au sein de l'organisation, mais intègre aussi la perception et l'évaluation par l'individu lui-même de sa propre carrière.

1.5. Les nouveaux courants de la carrière

Plusieurs auteurs (Weick, 1976 ; Mendhall 2002) ont contesté le caractère linéaire et déterministe de la carrière développé par le modèle classique. Ils stipulent que la carrière est déterminée par les événements extérieurs et donc ne peut être continue et linéaire.
Egalement, les transformations des structures organisationnelles traduites par la diminution des structures hiérarchiques et l'augmentation de la flexibilité ont conduit à des mouvements de restructuration ce qui a affecté la conception de la carrière ne pouvant plus être envisagée du point de vue traditionnel.

La carrière protéenne : Née des travaux de Hall (1976 – 1996), ce dernier la définit comme étant « *gérée par l'individu lui-même et non par l'organisation. Elle repose sur l'ensemble des expériences vécues par l'individu durant ses études et ses différentes expériences au travail dans différentes organisation*… » (Hall, 1976).
Le succès de carrière est mesuré par le *psychological success*, sentiment de fierté et d'accomplissement personnel qui vient de l'accomplissement des buts essentiels de l'individu, qu'il s'agisse d'accomplissement professionnel, bonheur familial, etc (Guerrero, 2006).
Hall (1990) élabore le modèle de succès psychologique dans lequel il identifie le rapport entre identité et succès psychologique, selon lequel le choix d'un but qui comporte un défi amène la personne à déployer des efforts qui conduisent à l'atteinte de ce but. Cette réussite entraîne un succès psychologique qui a pour effet d'accroitre l'estime de soi. Cette estime aura un effet positif sur l'identité de la

personne qui provoquera à son tour une augmentation de l'engagement dans la carrière. Le cycle recommencera lorsque cet engagement accru amènera la personne à choisir un objectif.

La carrière nomade : Née des recherches menées aux Etats-Unis par Arthur et Rousseau (1996), repris par Cadin (1997), celle-ci peut être définie comme *« une série d'opportunités d'emploi qui dépassent les frontières d'un seul lieu de travail »* (Arthur, 1996).

Les principes qui en découlent reposent sur la responsabilité du salarié pour gérer sa carrière et donc l'identification d'un projet ou d'un parcours professionnel, ainsi que le développement de compétences transférables et l'apprentissage permanent dans le travail (Cadin ; Bender ; Pringle, 2000).

Le courant de la carrière nomade enregistre ainsi une rupture avec les principes de la carrière traditionnelle, consistant en l'intégration du domaine extra-professionnel en regard de la constitution des compétences de l'individu.

Le succès dans cette approche est également envisagé à travers le succès psychologique. Mirvis et Hall (1996) soulignent l'élargissement de ce concept, en plus des expériences liées au travail et à la carrière, à celles liées aux différents rôles que peut exercer une personne dans sa vie personnelle.

1.6. La recherche empirique sur le succès de carrière

De sa conception traditionnelle, le succès a pendant longtemps été déterminable à travers des mesures basées essentiellement sur des critères externes tels le salaire et le niveau hiérarchique. Or, le succès ne limite pas à ces seuls critères.

Par la suite, d'autres recherches (Argyris, 1957 ; Hall, 1976 ; Korman, 1980) ont montré que les cadres pouvaient être insatisfaits de leurs carrières alors qu'ils disposent de niveaux hiérarchiques et salaires laissant supposer pour la société une réussite à priori incontestable. Il était donc nécessaire de conceptualiser et étudier le succès de carrière subjectif initié par des auteurs tels que Judge (1995), Gattiker (1985), et développé dans des recherches plus récentes (Boudreau, 2001 ; Bastid, 2007).

Tableau 1 : Quelques études menées sur les dimensions du succès de carrière subjectif

Auteurs	Population concernée	Définition du succès retenue
Gattiker (1985)	Cadres et techniciens américains	- Succès organisationnel : dans l'emploi, interpersonnel, financier, hiérarchique - Succès extra-organisationnel: succès dans la vie
Judge *et al.* (1995)	Cadres américains	- Satisfaction de l'emploi - Satisfaction de carrière
Boudreau et al. (2001)	Cadres américains et européens	- Satisfaction de carrière - Satisfaction au travail - Satisfaction dans la vie
Hennequin (2007)	Ouvriers français	- Succès matériel - Succès psychologique - Succès social
Bastid (2007)	Cadres français	- Critères organisationnels liés au poste - Critères organisationnels liés à l'emploi - Critères individuels liés au contexte professionnel - Critères individuels liés au contexte-extra-professionnel

Adapté de Bastid (2007)

Le tableau 1 présente les dimensions retenues par ces auteurs pour mesurer le succès de carrière subjectif.
Ainsi, et par référence à la carrière, le concept de succès de carrière revêt à son tour un aspect de dualité qui relève à la fois d'une dimension objective et subjective.

2. Le succès de carrière au regard du genre

2.1. Carrière féminine : principaux apports théoriques

L'étude de la carrière des femmes est un sujet de recherche en pleine effervescence. Initié par les recherches anglo-saxonnes, ce champ de recherche a connu une réelle propagation dans les pays européens et plus particulièrement, la France.
Aujourd'hui, les travaux sur le plafond de verre (Laufer, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2007 ; Belghiti, 2005 ; Pochic, 2007), l'égalité professionnelle (Bender, 2004 ; Laufer & Silvera, 2004) et le management féminin (Pigeyre, 1999 ; Vernazobres, 2011), font beaucoup d'échos et suscitent l'intérêt de plus en plus de chercheurs en GRH.
La théorie des carrières des femmes s'est historiquement construite à partir de modèles masculins. Les femmes, étant jusqu'aux années soixante encore très rares voire absente de cette catégorie professionnelle.
Super (1957) apparait comme un des premiers théoriciens de la carrière ayant manifesté une préoccupation théorique à l'égard de la carrière des femmes avec sa proposition de la classification des modèles de carrière féminins.
A partir des années soixante, la féminisation de la population des cadres se développant de manière considérable, la question de la spécificité de la carrière des femmes a commencé à se poser aux théoriciens « classiques » de la carrière (Bastid, 2007).
Face à ce constat, la nécessité d'écrire une théorie spécifique afin d'appréhender et de comprendre la carrière des femmes est avancée par de nombreux chercheurs (Kanter, 1977 ; Fagenson, 1990 ; Larwood et Gutek, 1987).
Ces théories visent avant tout à expliquer les inégalités et difficultés rencontrées par les femmes dans le développement de leur carrière, et distinguent plusieurs approches : organisationnelles, individuelles et mixtes.
L'approche par l'organisation initiée par Kanter (1977) stipule que la progression limitée des femmes dans l'entreprise s'explique par les structures et caractéristiques de l'organisation elle-même.
Les approches individuelles ou par « le genre » (Fagenson, 1990), sont basées sur le postulat de différence entre hommes et femmes et avancent que la position défavorable de la femme dans l'organisation s'explique par des causes internes aux femmes ; à savoir : inadéquation de leurs traits de personnalité, de leur modes de raisonnement, leurs attitudes et comportements vis-à-vis des attentes et normes prescrites pour occuper un poste de manager.
De nombreuses critiques ont été faites aux approches exclusivement centrées sur le rôle de l'organisation ou celui du genre pour expliquer les limitations des carrières des femmes.
Partant de là, Fagenson propose un nouveau cadre théorique appelé approche GOS (Gender organization System) qui stipule que le comportement des femmes au sein de l'organisation de même que leur progression limitée s'explique à la fois par leur genre, le contexte organisationnel et plus largement le contexte sociétal et institutionnel dans lequel elles évoluent (Landrieux-Kartochian, 2007).

2.2. Succès de carrière : de la logique « femme » à la logique « genre »

C'est le Psychologue américain Money qui a été le premier à utiliser le mot « genre » en 1955 pour « désigner le fait psychologique par lequel un sujet se sent femme ou homme et se comporte comme tel-le »

C'est à partir de l'échec des programmes, initiés par les Nations Unies, d'Intégration des Femmes et de Développement, ayant eu pour conséquence de creuser davantage le fossé des inégalités qu'apparut la nécessité d'opter pour des programmes qui ne soulignent pas l'état de la femme « victime », mais qui mettent en exergue la dynamique de complémentarité entre hommes et femmes dans le respect de la différence selon une logique genre (Lalao, 2008).

Le genre ne se limite pas à la simple différenciation biologique et morphologique. C'est un déterminant social qui inclut un ensemble de rôles, de responsabilités basés et construits sur des rapports culturels, politiques, socio-économiques entre les hommes et les femmes.

L'approche genre renvoie donc à la notion d'égalité entre hommes et femmes dans le respect de la différence, ce que Cornet (2002) qualifie en d'autres termes « d'égalité qui prenne en compte les conditions de vie des hommes et des femmes ».

Ainsi, il s'agit de passer la logique « femmes » ciblant spécifiquement les femmes en tant que sujet d'analyse suivant une logique monocatégorielle vers une logique « genre » qui s'intéresse conjointement aux rapports sociaux entre les femmes et les hommes, suivant une logique duale.

2.3. Théorie des représentations sociales : Cannevas de la recherche

Initiée par Serge Moscovisci (1961), la théorie des représentations sociales appartient au champ de la psychologie sociale. Toutefois, son application a largement dépassé ce domaine pour toucher à différents champs disciplinaires. Ceci est dû essentiellement au fait qu'elle permet de comprendre l'objet en fonction du sujet sans distinction l'un de l'autre. Elle constitue donc un passage obligé pour la compréhension de tous les phénomènes sociaux et organisationnels.

De part la richesse de ses applications dans différents domaines, il a été difficile pour les chercheurs d'arriver à un consensus sur la définition de ce qu'est une représentation sociale.

Selon Moscovisci (1961), Jodelet (1989) et Abric (1994), une représentation sociale est l'élaboration d'un objet par une communauté qui établit des modalités d'agir et de communiquer. Ainsi, la représentation sociale renvoie à des visions fonctionnelles du monde.

Fonctionnelles et pratiques, les représentations sociales permettent une compréhension de la réalité et orientent les comportements (Jodelet, 2006).

Abric (1994) ajoute que « un objet n'existe pas en lui-même, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport à eux ».

Ainsi, les représentations ne sont pas seulement un simple reflet de la réalité, mais une orientation de comportements basée non seulement sur des éléments subjectifs et contextuels mais sur les représentations que les individus construisent autour d'un objet.

Les représentations sociales influencent la schématisation mentale d'un individu. Il s'agit de potentiels d'action qui commandent pour chacun des membres de la société l'élaboration des modèles mentaux qui leur servent à agir.

La représentation sociale n'est pas une fin en soi, elle fait partie intégrante de la dynamique des rapports entre les individus (Sahraoui, 2010). Dans ce cadre, la représentation sociale englobe trois principaux constituants :

- ✓ **La communication** : Selon Mosovisci (1961), les représentations sociales offrent aux personnes « un code pour leurs échanges et un code pour nommer et classer de manière univoque les parties de leur monde et de leur histoire individuelle ou collective ».
- ✓ **La reconstruction du réel :** D'après Jodelet (1992), les représentations nous guident dans la façon de nommer et définir ensemble les différents aspects de notre réalité de tous les jours dans la façon de les interpréter, de statuer sur eux et le cas échéant, de prendre une position à leur égard et de la défendre.
- ✓ **La maîtrise de l'environnement par le sujet :** Il s'agit de définir l'utilité sociale de la représentation à travers l'identification de ses fonctions. La représentation sociale dispose de quatre fonctions principales. Une première fonction de savoir, la représentation est un code commun partagé qui facilité la communication et permet de comprendre et expliquer la réalité. La seconde fonction est d'orienter les conduites, comportement et pratiques. La troisième est de justifier les prises de position et attitudes et enfin la dernière est une fonction identitaire qui permet de définir l'identité d'un groupe professionnel ou social.

Les représentations sociales ne sont pas fruits du hasard, elles se structurent selon deux principaux mécanismes : l'objectivation et l'ancrage.
Selon Jodelet (1992)[231], l'objectivation est un processus qui permet de chosifier les notions abstraites en les transformant en images concrètes. Il s'agit donc de faciliter l'appropriation des notions et l'échange entre les individus.
Le processus d'ancrage permet aux membres d'un groupe de développer un langage commun pour appréhender, comprendre, interpréter la réalité et agir sur elle (Jodelet, 1991).
L'intérêt de la représentation sociale dans notre travail réside dans le fait d'explorer les représentations sociales du genre chez le groupe des cadres hommes et femmes, et voir leur impact sur les perceptions de succès de carrière chez les cadres marocains afin de définir les causes de différences au niveau individuel et de développer de meilleures politiques de gestion de diversité et de carrière au niveau de l'organisation.

Conclusion

Dans notre recherche, il s'agit de questionner la façon de penser le succès de carrière chez les cadres hommes et femmes des grandes entreprises au Maroc.
Dans ce cadre, notre recherche se positionne du point de vue épistémologique, dans les principes du paradigme constructiviste.
Notre problématique de recherche étant clairement orientée dans une perspective d'exploration et de compréhension, notre objectif de recherche visant à la construction théorique dans le cadre d'un mode de raisonnement abductif, le choix d'une approche qualitative s'impose de façon évidente à nous.
Dès lors que nous avons choisi de nous inscrire dans le cadre d'une approche qualitative, la question de choix de la méthode se pose à nous. Il s'agit de choisir une méthode qui assure une certaine adéquation avec le contenu de notre problématique de recherche.

[231] Cité dans Fortin-Pellerin (2005), « Contributions théoriques des représentations sociales à l'étude de l'empowerment : le cas du mouvement des femmes », **J**ournal **I**nternational sur les **R**eprésentations **So**ciales vol.3 no1

Nous avons donc jugé important d'explorer et comprendre les représentations des cadres d'entreprises hommes et femmes grâce au récit de vie.
Le choix de la méthodologie des récits de vie émane de différentes raisons. D'abord, cette méthodologie est la plus adaptée pour étudier des catégories sociales déterminées, en ce qui nous concerne, il s'agit de la population des cadres hommes et femmes des grandes entreprises.
Ensuite, les définitions de la méthode de récits de vie proposent cette dernière en tant que stratégie d'accès au réel (Wacheux, 1996) et en tant que technique de recueil des données (Joyeau, 2006). Sur ce dernier point, le récit de vie se distingue de l'entretien ouvert ou non directif en se plaçant dans la perspective de l'entretien compréhensif. Nous entendons l'entretien compréhensif "*au sens wébérien (…), c'est-à-dire quand l'intropathie n'est qu'un instrument visant l'explication, et non un but en soi ou une compréhension intuitive qui se suffirait à elle-même*"(Kaufman, 2007). Cette perspective convient pertinemment à notre objectif de la recherche par le biais de la théorie des représentations sociales.
Egalement, comme le précise Bertaux (2000), le récit de vie permet de voir comment fonctionne un monde social ou une situation sociale en permettant une description en profondeur de l'objet social.
Enfin, le récit de vie permet de cartographier des représentations par noyau sémantique, en proposant un avancement de la connaissance à partir des témoignages du terrain, mais également en procédant par des allers-retours entre le terrain et la théorie (Joyeau, 2006), ce qui correspond à notre mode de raisonnement abductif.

Bibliographie

ARTHUR B. M., 1994, «The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry», Journal of Organizational Behavior
BAH T., BOISLANDELLE H.M., 2010, « La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, 1er avril 2010, Montpellier, FRANCE
BASTID F., 2006, « Mesurer la réussite de carrière des cadres : vers une intégration de la dimension extra-professionnelle », CEROG IAE Aix en Provence, France
BASTID F. 2007, « La réussite de carrière des cadres : Une approche selon le genre par la méthode des récits de vie », Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III
BASTID F., ROGER A., 2008, « Sentiment de réussite de carrière : Qualité du travail et Equilibre de vie », Congrès AIPTLF, Québec
BELGHITI S., 2001, « les femmes cadres et le plafond de verre : kaléidoscope des programmes de développement de la mobilité verticale des femmes… », GRECO IAE de Montpellier
BENDER A-F., 2004, « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », Revue française de gestion, 2004/4 n° 151.
BILLIEZ J., MILLET A., 2001, « Représentations sociales : trajets théoriques et méthodologiques », (LIDILEM) de l'université Stendhal Grenoble 3
BOUFFARTIGUE P., 2001, « La fonction d'encadrement : de l'importance du travail dans l'étude cadre », Colloque autour des travaux de Georges Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer. Travail et Mobilité. Université de Paris X Nanterre, 16 novembre 2001.

BUJOLD C., GINGRAS M., 2000, Choix professionnels et développement de carrière, 2è édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
BURN N., JAIDI L., ZIRARI H. (2005), Budget local et genre au Maroc, ADFM
CADIN L., BENDER A.F., PRINGLE J.K., 2000, « Carrières nomades et contextes nationaux », ESCP-EAP
CARDINAL L., 2004, « Nouvelles carrières et succès psychologique au travail », Cahier de recherche de l'ESG
CERDIN J.L., 2004, "Les carriers dans un contexte global », Revue Management et Avenir
CERDIN J-L, LE PARGNEUX M., 2008, « L'impact de la carrière sur la réussite individuelle de la mobilité internationale », Acte 5ème Journée d'étude sur les carrières, Lyon 22-23 mai 2008
COUSIN O., 2004, Les cadres : grandeur et incertitude, Editions l'Hamarthan.
CULIE J-D., 2007, « Mise en perspective des modèles de carrière dans le contexte des pôles de compétitivité : Une revue de littérature critique », CERAG, Université Pierre Mendes – France
DRAELANTS H., 2007, « Cadres : une profession d'élite », Institut d'études politiques de Paris.
EL AKREMI A., GUERRERO S., NEVEU J-P, 2006, Comportement organisationnel : volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, éditions de boeck.
FORTIN-PELLERIN L. (2005), « Contributions théoriques des représentations sociales à l'étude de l'empowerment : le cas du mouvement des femmes », Journal International sur les Représentations Sociales vol.3 no1
GIODANO Y., 2003, « Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative » Edition EMS, 2003.
GUERIN G., WILLS T., 1992, « La carrière: Point de rencontre des besoins individuels et organisationnels »
GUERRERO S., 2000, « Les comportements "nomades" en matière de carrière sont-ils source de réussite professionnelle? Comparaison entre la mobilité et l'internationalisation du poste », ESC Nantes Atlantique
HALL D.T, MIRVIS P.H., 1994, "Psychological Success and the boundaryless careers", Journal of Organizational Behavior
HENNEQUIN E., 2006, « Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers », XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006.
JODELET D., 2008, « Le mouvement de retour vers le sujet et l'approche des représentations sociales », Eres, Connexions 2008/1 - n° 89
JODELET D., 2006, « Place de l'expérience vécue dans le processus de formation des représentations sociales », Les savoirs du quotidien. Transmissions, Appropriations, Représentations,
JOYEAU A., ROBERT-DEMONTROND P., SCHMIDT C., 2006, « Les récits de vie en gestion des ressources humaines : Principes, portées, limites », CREM UMR CNRS, IGR - Université Européenne de Bretagne
KORMAN K. A., WITTIG-BERMAN U., LANG D., 1981, «Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers», Academy of Management Journal
MEJJATI ALAMI R. (2004), « Femmes et marché du travail au Maroc », L'Année du Maghreb »

PIGEYRE F. 1999, « Entre autonomie et contrôle : les trajectoires d'accès des femmes aux positions de pouvoir », 10ème congrès de l'AGRH – La GRH : Contrôle et autonomie, IAE de Lyon, 9 et 10 septembre 1999.
SAHRAOUI D. 2013, « GRH et plafond de verre au Maroc : Pratiques et perceptions », 24ème congrès de l'AGRH, Paris
SAHRAOUI D., IGALENS J., LOUITRI A., 2010, « Place de la femme dans les entreprises marocaines : Essai de contextualisation. », 21ème Congrès de l'AGRH de Rennes – Saint Malo
T. EBBY L., BUTS M. & LOCKWOOD A., 2003, «Predictors of success in the era of boundaryless careers», Journal of Organizational Behavior
THIETARD R-A., 1999, « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 1999
TREMBLAY M., WILS L., WILS T., 2006, « Structuration des ancres de carrières : une vérification empirique auprès des ingénieurs Québéquois », XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims
TRIKI S., HAYEF I., ZIRARI M. (2006), Le travail des maghrébines: l'autre enjeu, situation économique et sociale différenciée selon le genre au Maghreb, Editions Marsam
ZERARI H., 2006, « Femmes du Maroc entre hier et aujourd'hui : quels changements ? », Recherches internationales, n° 77, 3 – 2006.

L'AUDIT ETHIQUE EN ENTREPRISE : UNE APPROCHE EMPIRIQUE

Michel SEGUIN
Professeur
Titulaire de la Chaire de coopération Guy-Bernier
Université du Québec à Montréal, École des sciences de la gestion, Canada
seguin.michel@uqam.ca

Introduction

Est-il encore nécessaire de démontrer l'importance de l'enjeu éthique au sein des organisations? Les scandales d'ordre éthique dans les entreprises alimentent l'actualité depuis plusieurs années. Les impacts négatifs de ce type de situation sur les organisations ont largement été démontrés. Bien que de nos jours, ce constat ne soit plus remis en question, des questions demeurent relativement à la manière de répondre à cet enjeu, particulièrement sur le plan de l'audit éthique. Quel est l'objet de l'audit éthique en entreprise ? Sur quels aspects doit-il porter ? Quel est le but recherché ?
C'est à ces questions que cet article veut répondre en proposant une démarche d'audit éthique en organisation, démarche qui repose sur une approche empirique. Avant de présenter ladite démarche, une discussion sur l'objet de l'audit éthique permettra de mieux définir le risque éthique en entreprise, risque auquel la démarche veut s'adresser. Quant à la démarche comme telle, elle propose une analyse du risque éthique en deux temps. Elle débute par une évaluation des enjeux propres à l'entreprise, les standards moraux reconnus par les parties prenantes qui s'appliquent à ces enjeux et les comportements s'y rattachant. Cette première analyse permettra de déterminer ce qui constitue pour les parties prenantes, un écart de conduite. La deuxième analyse de la démarche d'audit éthique s'attarde quant à elle à l'analyse des antécédents de l'adoption d'écart de conduite. Elle propose une série de facteurs qui devraient être audités de façon à obtenir une lecture adéquate du risque éthique en entreprise.

1. L'objet de l'audit éthique

La détermination du risque éthique est tributaire de l'identification de l'objet visé. En effet, le risque étant un écart entre un objet observé et un objet désiré, on ne peut le mesurer sans préalablement déterminer ce qui est désiré. L'éthique est une discipline qui a comme objet l'étude de nos standards moraux et ceux de la société (Velasquez, 2006). Dans le contexte d'une organisation, l'éthique étudie l'application de ces standards dans les activités et objectifs d'une entreprise (Nash, 1990). On peut donc statuer que l'objet désiré, c'est l'observation au sein de l'entreprise d'activités et d'objectifs recherchés qui sont cohérents avec les standards moraux.
Pourquoi vouloir observer des activités et objectifs qui sont conformes aux standards moraux ? Est-ce parce que l'on considère ces standards comme des impératifs ; des fins en soi ? Où plutôt est-ce que l'on considère ces standards comme un moyen pour arriver à une autre fin, soit l'établissement d'une relation harmonieuse entre les différentes parties prenantes de l'entreprise ?
Considérer les standards moraux comme une fin en soi relève d'une approche normative(Trevino & Weaver, 1994). Cela implique une position sur les standards à respecter, position qui n'implique pas nécessairement la prise en compte du contexte, voire des conséquences du respect des standards. L'auditeur doit

préalablement prendre position sur « ce qui doit ». C'est à la suite de cette prise de position que l'audit peut débuter. En d'autres mots, la détermination de l'objet désiré soit, des comportements conformes aux standards moraux, est ex ante à l'exercice d'audit. Cette approche est difficile dans un contexte d'entreprise. En effet, comme il existe plusieurs positions compréhensives sur « ce qui doit », quelle légitimité l'auditeur possède-t-il pour faire un choix parmi ces différentes positions ? Est-ce réellement son rôle de le faire ?Considérer les standards comme un moyen au service d'une autre fin, soit l'établissement d'une relation harmonieuse, relève d'une approche empirique (Trevino & Weaver, 1994). Il ne s'agit donc plus de se prononcer sur la qualité éthique intrinsèque au standard, mais davantage sur sa capacité à favoriser chez les parties prenantes de l'entreprise une prédisposition positive envers elle, prédisposition nécessaire à l'harmonie de la relation.
Pourquoi vouloir favoriser l'établissement entre les parties prenantes d'une relation harmonieuse ? L'entreprise est un système de relations(Coase, 1937) entre différents acteurs. Leur collaboration au sein de l'entreprise favorise une médiation entre leurs intérêts divergents. Plus la qualité de la relation sera positive ou, pour le dire autrement, plus ces acteurs auront une prédisposition positive envers l'entreprise, plus ils seront disposés à collaborer à ce système de relation (Freeman & Reed, 1983). Le dynamisme de l'entreprise est donc en partie tributaire de l'harmonie de la relation entre les parties prenantes. Comment obtenir une telle harmonie ? En favorisant chez les représentants de l'entreprise l'adoption de comportements conformes aux standards moraux reconnus par les parties prenantes. Par représentant, on entend principalement les administrateurs, gestionnaires et salariés.

Cette approche implique une neutralité de l'auditeur en regard de « ce qui doit » ; il s'en remet à la position qui est reconnu par les parties prenantes. Contrairement à l'approche normative, la détermination des standards moraux fait partie de la démarche d'audit éthique. En effet, comme cette approche préconise que l'objectif des standards est l'établissement d'une relation harmonieuse entre les parties prenantes et que cette harmonie implique que les représentants de l'entreprise adoptent des comportements conformes aux standards moraux qui sont reconnus par ces parties prenantes, l'auditeur ne se prononce pas sur ces standards, mais tentera de les identifier empiriquement dans l'exercice d'audit.
L'adoption de comportements non conformes aux standards moraux reconnus par les parties prenantes (ci-après nommés écarts de conduite) aura comme conséquence la détérioration de l'harmonie au sein du système de relation qu'est l'entreprise. L'objectif de l'approche empirique de l'audit éthique sera donc d'évaluer le risque d'observer chez les représentants de l'entreprise de tels écarts. La démarche d'audit éthique qui est présentée dans ce papier s'inscrit dans cette approche.

2. La démarche

Pour évaluer le risque d'observer des écarts de conduite, la démarche d'audit comprend deux étapes. Comme elle se veut neutre par rapport à la détermination des standards et de leur application dans l'entreprise, la première étape consiste à effectuer une évaluation de la position des parties prenantes à cet égard. Cette étape ne porte pas principalement sur l'évaluation du risque comme tel, mais permet plutôt de l'identifier. Il demeure qu'une mauvaise lecture des représentants de l'entreprise à cet égard représente un risque. Quant à elle, la deuxième étape consiste à analyser

les différents antécédents à l'adoption d'écart de conduite tels que définis dans la première étape de la démarche. Quels sont les facteurs qui favorisent le succès, voire l'échec, de la prise de décision éthique ?

2.1. Première étape : enjeux, standards et manifestations

Comme l'approche repose sur une position neutre en regard de la valeur éthique intrinsèque des standards, l'auditeur doit préalablement déterminer quels sont, pour les parties prenantes, les enjeux prioritaires, à quels standards doivent-ils répondre et quelles manifestations doit-on observer au sein de l'entreprise pour démontrer aux parties prenantes que les représentants de l'entreprise respectent ces standards.

Qu'est-ce qu'un enjeu éthique ? En s'inspirant de la définition de Morris (Morris, 2004), on peut considérer qu'il y a présence d'un enjeu éthique lorsqu'un représentant de l'entreprise fait face à un choix, que sa décision est unilatérale et que parmi au moins une des options qui s'offrent à lui, une partie prenante de l'entreprise se sentira lésée. Dans l'éventualité ou cette option sera retenue par le représentant de l'entreprise, il devra avoir recourt aux standards moraux reconnus par les parties prenantes pour justifier sa décision sans quoi, la qualité de la relation sera négativement affectée. La plupart des enjeux éthiques sont évidents. Par exemple, lorsqu'un salarié se fait offrir un pot de vin ou lorsqu'un gestionnaire se demande s'il peut mettre un diner personnel sur sa note de frais. Il demeure que certains enjeux sont plus subtils, car le fait qu'une partie prenante se sentira lésée par une option n'est pas toujours explicite. Également, l'importance qu'accordent les parties prenantes aux différents enjeux n'est pas toujours claire. L'auditeur doit donc être en mesure d'évaluer la sensibilité des parties prenantes en regard des enjeux de l'entreprise. Se sentent-ils négativement affectés par les différentes options qui s'offrent aux représentants de l'entreprise ? Y accordent-ils de l'importance ?

Une fois que les enjeux éthiques prioritaires ont été identifiés, l'auditeur doit être en mesure de connaître quels sont les principaux standards moraux à appliquer. C'est le deuxième élément. Il est rare qu'une décision soit sans conséquence négative sur une ou plusieurs parties prenantes. En effet, les représentants de l'entreprise, particulièrement les gestionnaires et administrateurs, effectuent constamment des médiations entre les intérêts des parties prenantes, favorisant l'une, parfois l'autre. Le cas échéant, ils doivent être en mesure de justifier leur décision en se référent aux standards moraux reconnus par les personnes en cause. L'écart de conduite n'est pas de causer un tort. L'écart de conduite est plutôt d'être incapable de justifier éthiquement sa décision lorsque l'on cause un tort. L'auditeur doit donc être en mesure de déterminer quels sont les standards moraux qui sont majoritairement reconnus par les parties prenantes de l'entreprise et quel niveau de priorité ils leur accordent.

Enfin, une fois l'identification des standards effectués, l'audit doit porter sur les manifestations qui seront considérées comme cohérentes avec lesdits standards. L'éthique en entreprise est davantage une question de comportements que de standards (Trevino & Nelson, 2007). L'adhésion d'une entreprise à une charte de valeurs est une chose. L'intégration de ses valeurs dans ses pratiques de gestions et dans l'adoption de comportements jugés comme étant cohérents avec ces valeurs en est une autre. Pour éviter que l'éthique soit désincarnée de la réalité de l'organisation, il importe de traduire les standards en comportements et ce sont ces comportements qui devront être promus (Treviño & Weaver, 2003).

On peut prendre l'exemple d'une entreprise d'exploitation forestière pour illustrer la première étape de la démarche d'audit éthique. Pour lui permettre d'assurer son

développement, ce type d'entreprise a, entre autres, besoin de la collaboration des gouvernements centraux et municipaux. L'auditeur devra évaluer la sensibilité de ces derniers à différents enjeux. Il risque de noter que les pouvoirs publics (comme la société en générale), sont sensibles à l'enjeu environnemental. Ce faisant, cette entreprise devra s'assurer d'apporter une justification adéquate lorsque ses activités auront un impact sur l'environnement. L'auditeur devrait de ce fait évaluer quels sont les standards qui sont reconnus en matière environnementale. Enfin, il devra analyser quels types de manifestation (activités des salariés, politiques, pratiques de gestion, etc.) seront jugés par les pouvoirs publics comme étant conformes aux standards. Plus les parties prenantes observeront ces manifestations au sein de l'entreprise, plus elle qualifiera l'entreprise d'environnementale. Comme ils accordent de l'importance à ce standard, ils auront une prédisposition positive plus grande envers l'organisation et de ce fait, ils collaboreront davantage avec elle.
On peut donc passer à la deuxième étape de la démarche d'audit éthique, étape qui consiste à évaluer le risque que les représentants de l'organisation adoptent des comportements non conformes aux standards reconnus par les parties prenantes.

2.2. Deuxième étape : Antécédents à l'écart de conduite

L'identification des différents antécédents a comme fondement théorique le modèle de prise de décision éthique de James Rest (Rest, 1979, 1986). Selon ce modèle, un individu qui est confronté à un enjeu éthique doit réussir quatre étapes pour ne pas commettre un écart de conduite. Il doit d'abord reconnaître la présence de l'enjeu. C'est la sensibilité éthique. Dans un deuxième temps, il doit être en mesure d'identifier qu'elle est la réponse adéquate à cet enjeu ; qu'elle est l'option qui est cohérente avec les standards moraux. C'est le jugement éthique. L'individu doit également accorder la priorité à l'éthique à l'encontre d'inclinations personnelles. C'est l'intention éthique. Enfin, l'individu doit avoir le courage et la persévérance nécessaires pour passer à l'action. Un écart de conduite révèle une faille dans une ou plusieurs de ces quatre étapes. On peut classer les antécédents à la prise de décision éthique en trois catégories. Il y a les caractéristiques propres aux enjeux éthiques(Jones, 1991), les caractéristiques de l'acteur et celles du milieu dans lequel il évolue (O'Fallon & Butterfield, 2005).La démarche d'audit éthique doit donc prendre en compte ces différents facteurs.

2.3. Les caractéristiques de l'enjeu éthique

Thomas Jones a identifié six caractéristiques propres aux enjeux éthiques qui pouvaient avoir un impact sur la prise de décision éthique des acteurs de l'entreprise (Jones, 1991). Ces caractéristiques servent à déterminer ce qu'il nomme l'intensité de l'enjeu éthique. Plus cette intensité est élevée, plus les individus risquent de reconnaître l'enjeu, d'avoir un jugement adéquat, d'estimer que le respect de l'éthique est plus important que d'autres considérations égoïstes et de trouver le courage et la persévérance de passer à l'action.
La première caractéristique porte sur la magnitude des conséquences. Quelle est l'importance des conséquences si on décide de choisir une option en particulier. Plus cette magnitude est élevée, plus l'intensité l'est également. La deuxième caractéristique porte sur le niveau de consensus social en regard du standard qui s'applique à cet enjeu. Plus le consensus sera élevé, plus l'effet sur la prise de décision éthique le sera aussi. Quant à la troisième caractéristique, elle fait référence à la probabilité que l'écart de conduite cause des conséquences négatives. Plus cette probabilité est faible, plus les chances d'observer des écarts de conduite seront élevées. La quatrième caractéristique porte sur l'impact temporel des torts causés

par l'écart de conduite. Plus l'impact sera rapide dans le temps, voire instantané, plus les personnes risquent d'adopter un comportement conforme aux standards. L'avant-dernier critère réfère à la proximité des victimes. Plus les victimes de l'écart sont éloignées du décideur, moins il se souciera de respecter les standards moraux. Enfin, la sixième et dernière caractéristique réfère à la concentration des effets. Plus cette concentration sera élevée, c'est-à-dire un tort important sur une seule personne versus un tort répartie sur plusieurs personnes, plus les acteurs auront tendance à respecter les standards.

La démarche d'audit éthique propose d'utiliser une grille comprenant les six caractéristiques du modèle de Jones (Jones, 1991) pour évaluer l'intensité des principaux enjeux éthiques propres à l'entreprise. Si on reprend l'exemple de l'entreprise forestière et que l'on analyse l'intensité de l'enjeu environnemental, on pourrait arriver aux conclusions suivantes. Si on regarde du côté de la magnitude des conséquences et du consensus social, on peut conclure qu'elle favorise l'intensité éthique. En effet, le réchauffement climatique est un impact majeur et il existe un consensus social de plus en plus fort sur l'importance de respecter les standards environnementaux. Quant à la probabilité de l'impact, il y a eu durant plusieurs années des débats relatifs à l'effet des activités humaines sur l'environnement. On peut toutefois penser qu'aujourd'hui, cet impact ne fait plus de doute, ce qui favorise l'intensité éthique de cet enjeu. L'impact temporel et la concentration des effets ne jouent toutefois pas en faveur du respect de l'environnement. En effet, la principale difficulté liée à la sensibilisation à l'environnement est que l'impact n'est pas immédiat, mais éloigné dans le temps. Enfin, la concentration des effets est très faible. Il n'y a pas une victime, mais éventuellement sept milliards. Cet audit relatif à l'intensité de l'enjeu environnemental permet de déterminer un niveau de risque faible à moyen d'observer un écart de conduite environnemental.

Faire ce type d'analyse pour les principaux enjeux éthiques de l'organisation donnera une première idée du risque éthique au sein de l'entreprise. Plus l'entreprise fera face à des enjeux à forte intensité, moins le risque sera important. À contrario, plus l'intensité des principaux enjeux éthique sera faible, plus le risque d'observer des écarts de conduite au sein de l'entreprise sera élevé.

2.4. Les caractéristiques individuelles

D'entrée de jeu, il importe de préciser que la littérature ne démontre pas de liens significatifs entre les caractéristiques individuelles et l'adoption d'écart de conduite, les causes de tels écarts se trouvant principalement dans les facteurs environnementaux (Andreoli & Lefkowitz, 2009). C'est vrai que plusieurs études ont identifié des liens entre des caractéristiques individuelles et certaines des composantes de la prise de décision éthique de Rest (O'Fallon & Butterfield, 2005). À titre d'exemple, l'âge (Karcher, 1996; Singhapakdi, Rao, & Vitell, 1996) et le genre(Ameen, Guffey, & McMillan, 1996; Singhapakdi et al., 1996) ont été identifiés comme des antécédents de la sensibilité éthique. Il demeure que peu importe l'âge ou le genre du représentant de l'entreprise, c'est le climat de travail qui aura l'impact le plus significatif. C'est en soi une bonne nouvelle, car l'inverse impliquerait comme solution des critères discriminatoires en regard des caractéristiques individuelles à risque. Mais si les facteurs individuels ne sont pas considérés comme des antécédents, alors pour quoi auditer de ce côté ? Simplement parce que les caractéristiques individuelles peuvent être un indicateur de la qualité du climat de travail. En d'autres mots, bien que la sensibilité éthique puisse dépendre de l'âge et du genre, l'observation du faible niveau de sensibilité éthique chez les représentants

de l'entreprise démontre davantage un problème de climat de travail. En d'autres mots, les dirigeants de l'entreprise possèdent les ressources pour sensibiliser leurs salariés aux enjeux éthiques prioritaires de l'entreprise et ce, peut importe leur âge et leur genre.

Que doit-on auditer au sein de l'entreprise ? À éviter, les caractéristiques sociodémographiques des personnes. Un tel audit, particulièrement s'il est fait dans l'intention de mesurer le risque éthique, aurait plus d'impact négatif qu'il n'apporterait un éclairage pertinent. On peut toutefois évaluer certaines aptitudes relatives à la prise de décision éthique. À titre d'exemple, le niveau de sensibilité en regard des enjeux éthiques de l'entreprise. Est-ce que les représentants de l'entreprise sont en mesure de reconnaître ces enjeux et y accordent-ils le même niveau d'importance que les parties prenantes ? Valider la conformité du jugement éthique des ressources avec celles des parties prenantes est aussi important. Est-ce que les représentants de l'entreprise adhèrent aux mêmes standards moraux que les parties prenantes ? Y accordent-ils la même importance ? Sont-ils en mesure d'identifier les manifestations qui seront considérées comme cohérentes avec ces standards ? Bien que plus difficile à évaluer à cause du biais de désirabilité sociale, l'évaluation de l'intention éthique peut aussi s'avérer très utile pour mesurer le risque éthique. Quel est le niveau d'importance qu'accordent les ressources à différentes valeurs tels les standards reconnus par les parties prenantes voire, des standards plus individuels tels l'argent, la carrière et le pouvoir.

Si on revient à notre exemple d'entreprise forestière, on peut présenter un cas où il y a plusieurs enjeux, dont celui de l'environnement, et demander aux représentants de l'entreprise d'identifier les enjeux et leur accorder un niveau d'importance. On peut ainsi voir si ces derniers reconnaissent l'environnement comme un enjeu et lui accorde une importance suffisante. Concernant le jugement, on peut cette fois-ci présenter un cas présentant une situation où il y a un enjeu environnemental et demander aux personnes d'identifier les standards à respecter et quelles décisions seraient cohérents avec ces standards. Cela permettrait d'évaluer le jugement éthique des représentants de l'entreprise. On peut également présenter une série de principes (éthiques et individuels) et leur demander de les prioriser. On pourrait ainsi déterminer quelle importance ils accordent à l'environnement et ainsi, avoir une idée de leur intention. Enfin, différents outils de mesure permettent d'évaluer certains traits de caractère relatif à la force de caractère(Thun & Kelloway, 2011) ou le courage managérial(Sekerka, Bagozzi, & Charnigo, 2009), traits qui permettent de résister à la pression et de passer à l'action, soit la quatrième composante du modèle de Rest.

2.5. Les caractéristiques environnementales

Quels facteurs environnementaux doit-on auditer ? Tout d'abord, il faut savoir que les individus placés dans un environnement appréhendent l'ordre (Schneider, 1975). Dans un milieu donné, les différentes manifestations qu'ils vont observer et les inférences qu'ils vont effectuer avec leurs expériences passées leur donneront une idée de comment les choses fonctionnent dans cet environnement. Ils adapteront leurs comportements en fonction de leur compréhension de cet ordre. Il faut aussi comprendre que les individus recherchent la reconnaissance et veulent éviter les sanctions. L'apprentissage qu'ils auront fait de leur environnement leur donnera une idée des actions à adopter pour être reconnu et ne pas être sanctionné (Bandura, 1969).Avec ces fondements théoriques en toile de fond, deux approches sont proposées dans la littérature pour favoriser des comportements éthiques en

organisation, soit l'approche éthique qui vise la reconnaissance des comportements conformes aux standards moraux et l'approche conformité qui elle a plutôt comme objectif de sanctionner les écarts de conduite (Weaver & Trevino, 1999). Il ne s'agit pas d'opposer une approche par rapport à une autre, mais plutôt de favoriser une position hybride. L'auditeur doit donc s'assurer de la présence au sein de l'entreprise de manifestations qui permettent au représentant de l'entreprise d'anticiper de la reconnaissance s'ils agissent éthiquement et, à l'inverse, d'anticiper une sanction s'ils adoptent un écart de conduite.
Concernant l'approche éthique, l'auditeur doit dans un premier temps faire l'inventaire de l'ensemble des pratiques de reconnaissance qui ont court au sein de l'entreprise. Parmi ses pratiques on retrouve généralement les politiques de rémunération, les critères de dotation, les démarches d'évaluation de rendement, etc. Il peut également y avoir des pratiques plus symboliques comme des pratiques de mises en valeur des meilleurs salariés, la communication des bons coups, les modes de prise de décision, etc. Une fois cette recension terminée, il doit évaluer si ces différentes pratiques sont cohérentes avec les standards moraux des parties prenantes. Enfin, l'auditeur doit s'assurer de leur impact sur le climat de travail. En d'autres mots, les représentants de l'entreprise ont-ils le sentiment que s'ils adoptent des comportements éthiques, ils seront reconnus ?Ont-ils l'impression que l'environnement est un enjeu important dans cette entreprise ?
Dans l'exemple de l'entreprise forestière, l'auditeur doit s'assurer que le respect de l'environnement fait partie des différents modes de reconnaissances de l'entreprise. Par exemple, la politique de rémunérations incitatives intègre-t-elle le respect de l'environnement comme critère d'octroi ? Lors de l'évaluation de rendement, le fait que l'employé soit soucieux de son impact environnemental dans son travail sera-t-il pris en compte ? Le souci de l'environnement fait-il partie de la description du profil recherché dans l'offre d'emploi ? Dans le choix des employés modèles, leur caractère environnemental fait-il partie des critères ? Pour obtenir une décision formelle auprès d'une instance de l'entreprise, doit-on démontrer que le projet respecte les standards environnementaux ? Enfin, les administrateurs, gestionnaires et salariés ont-ils le sentiment que pour cette entreprise, l'environnement est un enjeu important ?

Concernant l'approche conformité, l'auditeur doit d'abord s'assurer que les différents codes de conduites sont cohérents avec les standards moraux reconnus par les parties prenantes. Une fois cette validation effectuée, il doit vérifier si le climat de travail est favorable aux respects de ces règles. Il faut savoir que le respect d'un règlement est fonction de la connaissance des règles par les personnes qui doivent l'appliquer, leur anticipation qu'ils seront contrôlés, leur anticipation qu'ils seront sanctionnés en cas de violation et enfin, leur anticipation qu'en appel, leur sanction sera maintenue. L'auditeur peut donc auditer en fonction de ses quatre facteurs.
Toujours dans l'exemple de l'entreprise forestière, l'auditeur doit vérifier le niveau de compréhension des règles touchant le respect de l'environnement. Bien sûr, il doit porter un regard sur la présence de contrôle relativement aux respects des standards environnementaux. Mais ce qui importe davantage, c'est l'appréhension des représentants de l'entreprise que s'ils commettent un écart de conduite en regard de ces standards, les contrôles le détecteront. On peut avoir les meilleurs contrôles du monde, si les personnes qui doivent respecter les règles n'en sont pas convaincues, on identifiera certes beaucoup de coupables, mais on ne diminuera pas le risque éthique. L'auditeur doit aussi vérifier si les représentants de l'entreprise sont

convaincus que dans l'éventualité où l'on va détecter un écart de conduite de leur part, ils seront sanctionnés, et ce, même s'ils font appel de cette sanction.
Enfin, on ne peut terminer la présentation des antécédents liés à l'environnement sans souligner l'importance du style de leadership des administrateurs et gestionnaires de l'entreprise. L'influence des leaders joue sur deux plans, soit en tant que modèle et dans les attentes qu'ils ont relativement à leurs subordonnées (Brown & Treviño, 2006;Brown, Treviño, & Harrison, 2005). En tant modèle, ils doivent adopter des comportements cohérents avec les standards de l'entreprise. En tant que gestionnaire, ils doivent exiger de leurs employés cette conformité aux standards en reconnaissant les comportements éthiques et en sanctionnant les écarts de conduite. L'auditeur peut donc vérifier auprès des salariés la perception qu'ils ont des gestionnaires de l'entreprise. Ont-ils le sentiment qu'ils agissent en accord avec les standards moraux ? Estiment-ils que leur supérieur immédiat à des attentes à leur égard sur ce plan ? Brown et Trevino ont développé une échelle de mesure en ce sens (Brown et al., 2005).

Conclusion

Le présent article a débuté en prenant position relativement à une approche empirique de l'éthique, approche qui préconise que l'objet de l'éthique est l'établissement d'une relation harmonieuse entre les parties prenantes. Cette approche implique que la détermination des standards moraux ne se fait pas de façon normative, mais est plutôt incluse dans la démarche d'audit. Par la suite, l'article a présenté une démarche qui justement, débute par l'évaluation de la position des parties prenantes en regard des enjeux éthiques importants, les standards moraux qui doivent s'appliquer pour régler ces enjeux et les comportements qui sont cohérents avec ces standards. La deuxième étape s'attarde aux facteurs de risque de l'adoption d'écart de conduite. On trouve ces facteurs au niveau des caractéristiques des enjeux, des caractéristiques individuelles et des caractéristiques du milieu au sein duquel les acteurs évoluent.
Du côté des limites, bien qu'il donne certaines pistes méthodologiques, cet article n'avait pas pour objet d'identifier des outils de mesure, mais se limitait à ce qui devait faire l'objet d'un audit. Un deuxième effort sera donc nécessaire afin de répondre à besoin en proposant cette fois-ci, une démarche méthodologique afin d'en arriver à l'élaboration d'un tableau de bord. On pourrait également émettre certaines réserves en regard de la lourdeur de la mise en œuvre de la démarche. Il est vrai que si l'on suit l'ensemble des démarches et que l'on mesure l'ensemble des facteurs qui pourraient avoir une incidence sur l'adoption d'un écart de conduite, on va se retrouver avec un ensemble important d'indicateurs, ce qui n'est pas souhaitable. La mise en œuvre de la démarche doit être adaptée à la réalité de chaque entreprise. Ce faisant, il ne s'agit pas de mesurer l'ensemble des indicateurs, mais d'effectuer un choix en fonction de cette réalité. Toujours dans l'optique de la faisabilité de la démarche, plusieurs indicateurs impliquent la participation des représentants de l'entreprise à un sondage. Même en réduisant le nombre d'indicateurs, cette participation peut s'avérer lourde pour ces derniers. Il demeure qu'il n'est pas nécessaire de questionner chaque représentant sur l'ensemble des indicateurs. On peut très bien avoir une lecture rigoureuse et sélectionnant des échantillons différents pour des groupes d'indicateurs.
Enfin, on ne peut terminer en soulignant l'importance d'effectuer une bonne communication auprès des représentants de l'entreprise afin de les informer de l'intention de la direction dans une telle démarche. L'éthique est un sujet sensible et

l'invitation à participer à un tel exercice peut être interprétée de différentes façons. Une mauvaise lecture de l'intention de la direction par les répondants pourrait miner leur désir de collaborer de bonne foi et fausserait inévitablement les résultats obtenus.

Bibliographie

AMEEN, E. C., GUFFEY, D. M., & MCMILLAN, J. J. 1996. Gender differences in determining the ethical sensitivity of future accounting professionals. Journal of Business Ethics, 15(5): 591.
ANDREOLI, N., & LEFKOWITZ, J. 2009. Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations. Journal of Business Ethics, 85(3): 309-332.
BANDURA, A. 1969. Social-Learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin (Ed.), Handbook of socialization theory and research: 213-262: Rand McNaly & Compagny.
BROWN, M. E., & TREVIÑO, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6): 595-616.
BROWN, M. E., TREVIÑO, L. K., & HARRISON, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2): 117-134.
COASE, R. 1937. The nature of the firm. Economica.
FREEMAN, R. E., & Reed, D. L. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review, 25(3): 88.
JONES, T. M. 1991. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. Academy of Management. The Academy of Management Review, 16(2): 366.
KARCHER, J. N. 1996. Auditors' ability to discern the presence of ethical problems. Journal of Business Ethics, 15(10): 1033.
MORRIS, D. 2004. Defining a moral problem in business ethics. Journal of Business Ethics, 49(4): 347.
NASH, L. L. 1990. Good Intentions aside : A manager's guide to resolving ethical problems. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
O'FALLON, M. J., & BUTTERFIELD, K. D. 2005. A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. Journal of Business Ethics, 59(4): 375.
REST, J. R. 1979. Development in judging moral issues. Minneapolis.
REST, J. R. 1986. Moral development : Advances in rescherch and theory. New York: Praeger.
SCHNEIDER, B. 1975. Organizational climates an essay. Personnel Psychology, 28(4): 447.
SEKERKA, L. E., BAGOZZI, R. P., & CHARNIGO, R. 2009. Facing Ethical Challenges in the Workplace: Conceptualizing and Measuring Professional Moral Courage. Journal of Business Ethics, 89(4): 565-579.
SINGHAPAKDI, A., RAO, C. P., & VITELL, S. J. 1996. Ethical decision making: An investigation of services marketing professionals. Journal of Business Ethics, 15(6): 635.
THUN, B., & KELLOWAY, E. K. 2011. Virtuous Leaders: Assessing Character Strengths in the Workplace. Canadian Journal of Administrative Sciences, 28(3): 270.
TREVINO, L. K., & NELSON, K. A. 2007. Managing Business Ethics : Straight Talk About How To Do It Right (4e Edition ed.). United States of America: Hermitage Publishing Sercices.

TREVINO, L. K., & WEAVER, G. R. 1994. Business Ethics/Business Ethics: One Field or Two? Business Ethics Quarterly, 4(2): 113-128.
TREVIÑO, L. K., & WEAVER, G. R. 2003. Managing ethics in business organizations : social scientific perspectives. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
VELASQUEZ, M. G. 2006. Business ethics : Consepts and cases (6e edition ed.). Upper Sabble Rivers: N.J.: Pearson: Prentice Hall.
WEAVER, G. R., & TREVINO, L. K. 1999. Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. Business Ethics Quarterly, 9(2): 315.

AUDITD'UNE DEMARCHE DE R.S.O - L'EXEMPLE DE LA SECURITE SOCIALE

Anne Essayah SIHEM
Docteure en Gestion - Maître de Conférences Associée
URCA et Cadre à la Sécurité Sociale - Laboratoire REGARDS - Champ de recherche Développement Durable et RSE
sihem.anne@univ-reims.fr

Han HUAIYUAN
Docteur en Economie – Professeur - Member of Reims Research Center for Place, Value & Identity
NEOMA Business School Campus de Reims
huai-yuan.han@neoma-bs.fr

Introduction

La responsabilité sociale ou sociétale d'entreprise dite RSE, est la déclinaison du Développement durable par les entreprises. Au-delà du concept, c'est un champ d'action relativement récent qui s'est développé notamment depuis les années 2000. Il a pris de l'ampleur après le Pacte Mondial lancé au Forum de Davos en 1999, tout d'abord dans les entreprises cotées du secteur privé, en lien avec la notation extra financière.
Par ailleurs, en 2001 la loi dite NRE (Nouvelles Régulations Economiques) a institutionnalisé en France la démarche RSE par des obligations s'imposant aux entreprises cotées.
A l'échelle européenne, un Livre Vert a été émis la même année par la Commission Européenne sur la RSO. La « Responsabilité Sociétale des Organisations est un processus volontaire au moyen duquel des organisations intègrent des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et à leurs relations avec les parties intéressées ».
La diffusion de la norme ISO 26000 en 2010 a donné des contours opérationnels à la RSE. Cette norme sur la responsabilité sociétale des entreprises définit la RSE à travers sept domaines d'action : la gouvernance de l'organisation - respect de la loi, transparence, responsabilité de rendre compte et dialogue avec les parties prenantes - les droits de l'homme, les conditions et relations de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal (site Novethic).
Pour les entreprises, la Commission Européenne intègre cette dimension dans sa stratégie pour la période 2011-2014. La RSE s'entend donc comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elle exerce sur la société », faisant là référence à leur activité.
La notion de RSO adopte un cadre élargi des entreprises, à celui de toute organisation incluant celles à caractère public ou du secteur non lucratif. Cet acronyme recouvre parfois le champ *sociétal*, ce qui revient à intégrer à la fois tous les axes du développement durable.
Soulignons aussi que certaines organisations ne peuvent avoir l'appellation d'entreprises, au sens juridique du terme. Tel est le cas concernant les organismes chargés de la gestion de régimes de Sécurité sociale, suite à un Arrêt de la Cour de Justice des Communautés Européennes (dit Arrêt Poucet et Pistre du 17 février 1983 ; Langlois, 2004).

La recherche appliquée est peu ciblée sur les organisations publiques pour le volet social de la RSO. Des partenariats entre laboratoires et institutions publiques ou collectivités territoriales se développent depuis quelques années, mais ils sont plus orientés sur des recherches traitant des volets environnemental et économique. Plus récemment, le développement de l'économie sociale et solidaire donne lieu à des recherches axées sur des questions sociales et de gouvernance pour des structures territoriales ou nationales.
Il s'agit dans ce cas d'une clé de lecture empirique portant sur l'audit d'une démarche de mise en œuvre de la RSO, notamment pour le volet social et dans un environnement institutionnel.
La présente contribution porte sur une organisation à caractère public, la Sécurité sociale. La dimension sociale interne et externe y est prise en compte comme axe central de la RSO. La méthodologie retenue relève de l'observation participante sur la période 2009-2013 (pour un coauteur), en tant que membre d'un Groupe projet national, d'un Comité de pilotage en Développement durable et en négociation syndicale au sein de cette Branche professionnelle (à partir de 2010 - pour le syndicat CFE-CGC). La dimension sociale et le mode de gouvernance sont considérés comme déterminants dans la mise en place de la démarche.
A noter que ces « participations observantes » diverses ont nécessité en parallèle une distanciation intellectuelle de recherche ; faisant référence à une analyse par Soulé (2008).
Nous proposons une présentation sous trois angles et le cas traité a pour appui des documents institutionnels (site UCANSS – Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale).
Cela concerne d'une part une démarche transversale par projet, d'autre part des négociations d'accords nationaux relevant de la RSO, puis la réalisation d'un Plan Cadre 2011-2014 pour tous les organismes de la Sécurité Sociale et l'ensemble des régimes.
Les deux premières parties, indiquées ci-dessus, concernent des étapes parallèles mais complémentaires s'inscrivant dans des dispositifs distincts. Les travaux respectifs ont contribué à définir les contours du second Plan Cadre, objet de la troisième partie. L'articulation de ces étapes et la prise en compte des parties prenantes peuvent se révéler, à travers notre analyse, être des facteurs de création de valeur.

1. Une logique transversale de projet pour élaborer un « Guide des entreprises publiques socio responsables »

La démarche de RSO est l'occasion de mettre en avant les valeurs communes permettant de fédérer les différentes parties prenantes (au sens de Freeman, 1984). Concernant la Sécurité sociale, il s'agit de valeurs originelles de solidarité, d'équité et d'universalité, constituant une déclinaison socio économique de la responsabilité sociale.
A partir de la Stratégie Nationale de Développement Durable, SNDD 2010-2013, les organismes publics, porteurs de valeurs et de missions au service de l'intérêt collectif, sont appelés à mettre en place des démarches de responsabilité sociétale. Une loi constitutionnelle de 2005 stipule que « les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. A cet effet, elles concilient la protection de l'environnement, le développement économique et le progrès social » (site du Ministère chargé du Développement durable).

Aussi, sous l'égide du Ministère concerné et de la Direction nationale de la Sécurité sociale, un groupe de quarante organismes publics, piloté par l'UCANSS, a travaillé en transversalité en mode projet pour la conception d'un guide synthétisant les « principes et lignes directrices de la responsabilité sociétale des organismes publics ».
Le concept et la démarche de RSO sont mis en avant depuis l'année 2008 par le Ministère chargé du Développement durable, lors de colloques et sur son site. Les structures publiques nationales et territoriales se sont approprié aussi la démarche.
En cohérence avec la norme ISO 26000, le guide illustre le périmètre de la SNDD, servant de socle à la mise en œuvre de cette stratégie dans une entreprise publique.
La cartographie du périmètre d'une stratégie RSO d'un organisme public se décline en responsabilités de gouvernance, sociale, environnementale et économique (site de l'UCANS).

1.1. La gouvernance

Cela concerne le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Comme pour la conduite d'un projet, les éléments à prendre en considération sont le pilotage, la participation, la transversalité et l'évaluation afin de s'assurer de l'adéquation des politiques aux enjeux.
Des études récentes sur la RSO, comme celle de l'ANACT (site concerné), mettent en avant que la gouvernance permet de prendre en compte les interactions entre toutes les dimensions du développement durable, à travers les préoccupations des parties prenantes.
L'objectif d'exemplarité doit être présent dans la sphère d'influence et mis en œuvre selon le principe de transparence dans l'utilisation des ressources humaines, naturelles et financières.

1.2. La responsabilité sociale

La question centrale est relative aux relations et conditions de travail, relevant de la responsabilité sociale interne.
La motivation interne repose sur l'implication de chacun dans l'élaboration de la stratégie ou des plans d'actions, mais aussi sur la cohérence entre le management et les objectifs de l'organisme en matière de développement durable. En GRH, la gestion du personnel doit respecter les enjeux de la diversité, viser le développement des compétences et favoriser l'autonomie.
Aussi, il est stipulé dans le guide que l'organisme public s'efforcera de :

- ✓ Promouvoir et valoriser la responsabilité sociétale des organisations ; en inscrivant la RSO dans les objectifs des managers et en généralisant des clauses sociales dans les achats de prestations, notamment à travers les marchés publics.
- ✓ Favoriser la diversité, l'égalité des chances et l'égalité de traitement ; en instaurant des processus de GRH visant à valoriser et à développer les capacités des personnes à obtenir et à conserver un travail, en faisant la promotion des dispositifs d'apprentissage.
- ✓ Promouvoir la santé au travail ; favoriser l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des personnels, limiter le stress, en analysant et maîtrisant les risques engendrés par les

activités et en favorisant le bien-être des personnels, par exemple par le télétravail.

- ✓ Favoriser le dialogue social ; instituer des principes démocratiques sur les lieux de travail et permettre aux partenaires sociaux de jouer pleinement leur rôle, s'assurer de la reconnaissance des intérêts des personnels.
- ✓ Respecter la vie personnelle ; assurer des conditions de travail permettant un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle en respectant les responsabilités familiales, protéger les données personnelles des employés.
- ✓ Développer le capital humain ; donner aux personnels, à tous les stades de leur vie professionnelle, accès au développement des compétences, à la formation et leur offrir des opportunités d'avancement sur la base de la non-discrimination.

1.3. La responsabilité environnementale

Les organismes publics doivent assumer la responsabilité de l'impact de leurs activités sur l'environnement et limiter les pressions exercées sur les ressources, la biodiversité et les écosystèmes.

- ✓ Promouvoir une économie circulaire ; celle-ci s'oppose à l'économie linéaire actuelle qui épuise les ressources et accumule les déchets. Elle cherche à rapprocher nos écosystèmes industriels du fonctionnement quasi cyclique des écosystèmes naturels, tel le système de valorisation des déchets.
- ✓ Développer une économie de la fonctionnalité ; cela consiste à favoriser l'usage et le partage d'un bien, comme le covoiturage.
- ✓ Prendre les dispositions nécessaires pour réduire les émissions de gaz à effet de serre en agissant sur son impact carbone et pour l'efficacité énergétique.

1.4. La responsabilité économique

Chaque organisme ou établissement public s'efforcera de :

- ✓ Soutenir l'économie verte et équitable, en développant les circuits courts à l'échelle du territoire, en favorisant de nouveaux modes de croissance par l'amélioration de la longévité des biens, face aux pratiques industrielles d'obsolescence programmée
- ✓ Participer à la création d'emplois et au développement des compétences ; donner la préférence à des fournisseurs locaux pour les produits et services, dans le respect de la législation en vigueur.

Les revues de pratiques et échanges d'expériences entre pairs ont donné lieu à l'élaboration du guide par les entreprises et établissements publics du panel. Cela a été aussi l'occasion de détecter les actions à valoriser et de diffuser certaines bonnes pratiques (site de l'UCANSS).
Le développement qui suit relève de la négociation nationale de branche, initiée par l'employeur, suite aux Accords Nationaux Interprofessionnels et les dispositions réglementaires auxquels ils ont donné lieu.

2. Des négociations sur des champs de RSO pour des Accords de Branche

Une réticence était affichée par certains syndicats au début des années 2000 à l'entrée de ce concept dans le champ du dialogue social, sortant du cadre habituel des négociations. Concernant ce domaine, selon une étude effectuée par des chercheurs de l'IRES pour le syndicat CFE-CGC (Aubert et al. 2012), les syndicats représentent des salariés ayant des emplois stables et ont des difficultés à l'être pour ceux ayant des emplois précaires.
En 2006, l'ORSE (Observatoire de la RSE, son site), organisme de veille sur le Développement durable et la RSE, a engagé une réflexion sur les complémentarités possibles avec le champ de l'action syndicale dans le sens de la contractualisation des engagements RSE, permettant de crédibiliser et de pérenniser la démarche, sous réserve qu'elle renouvelle et enrichisse le dialogue social.
Dans les entreprises ou les groupes à forte tradition de dialogue social, après 2007 suite à la crise, des avancées sont perceptibles pour conclure des accords en matière de RSO. Aussi, dans la branche Sécurité sociale, trois accords ont été négociés et conclus. Aujourd'hui, lors de négociations, le volet insertion des personnes éloignées de l'emploi, ou concernant ceux ayant des emplois précaires, est intégré naturellement par toutes les organisations syndicales.

Nous ciblons trois domaines de négociation ayant été mis en œuvre depuis 2010 (sans caractère exhaustif) ; celui relatif aux seniors, puis sur la diversité et l'égalité des chances et le troisième relatif à la santé, sécurité et conditions de travail. Les négociations ont donné lieu à des Protocoles d'accord correspondants :

2.1. Protocole d'accord relatif à l'emploi des seniors et à la gestion des secondes parties de carrières

Cet accord fait suite à la loi de 2008 en France sur l'allongement de la durée d'activité et à l'obligation des entreprises de négocier un accord pour le recrutement ou maintien de seniors.

Objet de l'accord : instaurer au niveau de la branche professionnelle du régime général de la Sécurité sociale une politique tendant à favoriser le maintien dans l'emploi des seniors. Afin d'atteindre cet objectif, la branche s'engage à ce que le pourcentage de salariés âgés de 55 ans et plus s'établisse à au moins 30% à fin 2012. Aussi trois domaines d'action ont été retenus :

- ✓ Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles : le maintien dans l'emploi dans des conditions satisfaisantes, le développement des compétences et les capacités d'apprentissage doivent être favorisés.

- ✓ Aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite : une préparation progressive est proposée à travers une réduction du temps de travail, avec abondement par l'employeur des cotisations manquantes.
- ✓ Transmission des compétences et développement du tutorat : pour les salariés seniors expérimentés, le fait de transmettre leurs compétences valorise leurs activités professionnelles, ce qui est facteur de motivation.

2.2. Protocole d'accord relatif à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances

L'entreprise est un lieu où les relations de travail peuvent être source de discrimination à l'embauche ou durant la vie professionnelle. Des abus existent et il y a lieu, dans une posture de responsabilité sociale d'employeur, de prévenir ces situations.

Comme dans plusieurs branches professionnelles, le Régime général de la Sécurité sociale a négocié et conclu un accord avec les partenaires sociaux visant à lutter contre toutes les formes de discrimination, cette dernière pouvant revêtir plusieurs aspects. L'égalité des chances et de traitement doit être scrupuleusement respectée en matière de recrutement, de rémunération et de parcours professionnel.

Aussi, trois champs ont été retenus :

✓ Le recrutement et l'insertion professionnelle

La possession des compétences et des capacités professionnelles requises pour tenir l'emploi doit être appréciée en fonction de critères objectifs.

✓ L'évolution professionnelle

Celle-ci doit correspondre aux compétences professionnelles mises en œuvre.
Les éléments d'évaluation professionnelle, de rétribution et d'orientation de carrière doivent être transparents et identiques pour les hommes et les femmes.
Par ailleurs, l'égalité des chances passe par des actions d'identification des risques de désinsertion professionnelle dans le cas d'absence pour maladie.

✓ La conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Dans la mesure du possible, les contraintes familiales et le travail à temps partiel doivent être pris en compte dans l'organisation du travail et ne doivent pas constituer un frein en matière d'évolution de carrière.

2.3. Protocole d'accord relatif à la santé, la sécurité et aux conditions de travail

Il est précisé que l'Institution se doit d'être exemplaire dans ces domaines au regard de sa volonté de remplir pleinement son rôle d'entreprise responsable.
L'accord constitue un socle de base sur lequel chaque entité doit mettre en œuvre sa politique en prenant en compte ses caractéristiques organisationnelles.

Il s'articule en trois parties, concernant respectivement les principes généraux de prévention, les engagements et responsabilités des différents acteurs dans ce domaine, puis les leviers d'action relevant de la prévention primaire.

✓ Les principes généraux de prévention

Il est de la responsabilité de l'employeur de prendre toutes mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés. A ce titre, il met en œuvre des actions répondant aux trois niveaux de prévention tels que définis par l'Organisation Mondiale de la Santé – primaire en évitant la survenance du risque, secondaire visant à en limiter les effets par un diagnostic précoce et tertiaire servant à réduire les suites de la survenance des risques.

✓ Les engagements et responsabilités des acteurs

Les parties signataires créent une Commission paritaire nationale santé, sécurité et conditions de travail afin de contribuer à la mise en œuvre d'une politique dans ce domaine. C'est un lieu de réflexion, d'analyse, d'orientation, d'impulsion, de veille et de suivi sur ces questions.
Elle est de ce fait informée sur les projets organisationnels et process engagés au sein des branches, pouvant avoir un impact sur la santé des salariés.
Elle élabore et diffuse des recommandations dans le domaine de la santé, sécurité et conditions de travail et apporte des éléments méthodologiques à la réalisation obligatoire du « Document Unique d'Evaluation des Risques ».
La commission engagera ainsi une réflexion sur la mesure de la performance sociale de l'Institution et contribuera à identifier les outils de suivi.

✓ Leviers d'action pour prévenir, protéger et réparer

Il s'agit d'améliorer les pratiques managériales à tous les niveaux, par une posture d'écoute et de disponibilité, favorisant un climat de confiance. Elle doit donc être identifiée et reconnue, notamment dans le référentiel emploi.
Dans un contexte de dématérialisation, la relation humaine doit avoir sa place.
Aussi, il y a lieu de veiller à la cohérence du management au sein des organismes et redéfinir les marges de manœuvre des managers, avec un degré d'autonomie et un niveau d'information suffisant visant à anticiper les impacts des changements sur les conditions de travail.

3. Un Plan Cadre RSO issu d'une logique contributive ascendante

La démarche, définissant un Plan cadre national interbranches et inter régimes au titre du Développement durable, a été initiée en 2007 par le Directeur de la Sécurité sociale à cette date. Le premier plan porte sur la période 2007-2010 et le second celle de 2011-2014.
Les dispositifs présentés ci-dessus, relatifs au Guide des entreprises publiques socio responsables issu du groupe projet et aux Accords présentés, ont contribué à structurer le second Plan cadre national, en cohérence avec les principes de la norme ISO 26000.
L'objectif de notre recherche est d'auditer la cohérence de la démarche et de mettre en avant une stratégie RSO de type « bottom up » (de bas en haut), partant de niveaux fonctionnels, tels le groupe projet ou émanant de négociations employeur-syndicats représentatifs.
A travers cet audit, nous verrons plus loin que cette stratégie de gestion, au fondement démocratique animé par un dialogue de gestion, pose les bases d'une RSO créatrice de valeur.

Articulation du Plan cadre

Depuis 2007, la Sécurité sociale contribue de manière affirmée au Développement durable, dans une démarche de RSO, traduite dans le premier Plan cadre, pour l'ensemble de ce service public. Pour le nouveau plan, couvrant la période 2011-2014, la Sécurité sociale affiche sa contribution dans le cadre de la RSO s'appliquant à tous les collectifs de travail.
Il est indiqué, de manière explicite, que la responsabilité sociétale couvre :

- La responsabilité sociale interne et externe

- La responsabilité économique, concernant les choix d'investissement de l'organisation et leurs conséquences environnementales, sociales et territoriales
- La responsabilité environnementale, par les impacts directs de l'activité.
- A ces trois responsabilités s'ajoutent deux composantes :
- Le principe de gouvernance qui implique l'intégration des principes de responsabilité dans les processus de prise de décision
- Le principe d'implication dans la vie locale. C'est une approche visant à favoriser les partenariats avec des parties prenantes de son territoire.

La philosophie de ce second plan, s'inscrivant dans la logique « bottom-up » soulignée supra, s'inspire du guide élaboré et des accords conclus. Il s'organise autour des principes suivants :

- Faire émerger des objectifs communs entre les branches de risque et les régimes, pouvant se décliner en modalités d'organisation différentes,
- Identifier le partage des responsabilités entre acteurs ; un Comité de pilotage interbranches (présenté ci-dessous), avec la Direction de la Sécurité sociale, les Caisses nationales par branche de risque et les organismes locaux,
- S'assurer d'une participation effective des parties prenantes à toutes les étapes de construction et de suivi du plan.

Tout en veillant au respect des politiques de Développement durable de l'Etat et assurant un partage des responsabilités dans le pilotage et l'application du Plan cadre, la Direction de la Sécurité sociale a mis en place un Comité de pilotage composé de représentants d'organismes locaux et nationaux et animé par l'UCANSS.
Sa mission consiste à :

- assurer un suivi de l'application du plan, de ses objectifs et de ses indicateurs (de moyens ou de résultats) afin de mettre en place, si besoin, des actions correctrices,
- rendre compte une fois par an des résultats de la mise en place du Plan cadre au Directeur de la Sécurité sociale, représentant le Ministre en charge de cette institution,
- produire à l'issue du plan 2011-2014 des indicateurs de performance.

La prise en compte des parties prenantes un facteur de création de valeur
Dans une vision socio-économique rénovée, la démarche de RSO est fondée sur un principe de création de valeur, au-delà d'une logique de coûts immédiats (Lépineux et al. 2010). C'est une forme de gouvernance intégrant autant que possible les parties prenantes, le plus souvent à travers un dialogue social structurant piloté par le secteur GRH.
L'ensemble des dispositifs présentés ci-dessus relève des secteurs RH pour le déploiement, l'articulation fonctionnelle, la communication et le management.
Une réussite durable sur toute la chaîne gestionnaire dépendra de la capacité des organisations à faire appliquer des principes vérifiables par des indicateurs prédéfinis, à l'aide d'outils d'accompagnement et de procédures nécessaires à leur faisabilité (Gouiran, 2011).

Dans le cadre du Comité de pilotage, une réflexion a été engagée, consistant à identifier les bénéfices à moyen et long termes dans une logique économique de retour sur investissement, au-delà du raisonnement comptable de coûts directs et indirects.
Les deux exemples ci-dessous montrent qu'il y a toujours in fine une dimension sociale dans une valorisation, par référence au principe d'encastrement de l'économique dans le social développé par Polanyi (1983) :

- L'achat responsable permet d'agir sur le bassin d'emplois et sur le coût social visant l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi
- Il en est de même s'agissant de personnes reconnues handicapées, à travers des marchés avec des Entreprises et Services d'Aide par le Travail.

Pour une autre recherche, ces derniers développements laissent percevoir l'importance des interactions entre l'environnement institutionnel et les modes organisationnels par référence à l'approche néo-institutionnelle en lien avec la RSE (Devreton, 2009).
Cette démarche permet d'intégrer les préoccupations des opérationnels, ce qui devrait dans un second temps faciliter la compréhension par les salariés de changements structurels, telles des fusions d'organismes et régionalisations. Certes, des difficultés apparaissent dans ce cas, comme le stress ou des situations de mal-être. Il y a une sorte de chevauchement entre les logiques économique (dans le sens financier ou budgétaire) et sociale, par le fait que la première relève du niveau politique, sous l'autorité de l'Etat et la seconde d'une logique gestionnaire imprégnée d'une culture sociale, plus particulièrement au niveau opérationnel.
La RSO constitue un investissement lié au champ de la gestion des organisations. L'audit, à travers ce cas, montre que la maturation est nécessairement progressive par l'intégration de cette logique tant au niveau stratégique le plus élevé qu'au niveau opérationnel le plus fin.
Le principe du retour sur investissement, connu dans le domaine financier sous l'acronyme du ROI (Return On Investment), est transposable au champ de la RSO tel qu'ébauché à travers les exemples en dernière partie. Une approche stratégique par un « tableau de bord prospectif» (Kaplan et al, 2002) peut être utile par le croisement plurifactoriel des dimensions financière, perspective client ou usager, processus interne - apprentissage et croissance ; cela pouvant faire l'objet d'un autre développement tout à fait pertinent.

Conclusion

A travers ce champ de la RSO transposé au cas de la Sécurité sociale, nous avons analysé une démarche à l'épreuve du terrain par ses interactions entre les niveaux stratégique, fonctionnel et de dialogue social avec des organisations syndicales représentatives. Il apparaît que les second et troisième niveaux constituent une source mature et pertinente pour la production d'un schéma d'action tel un Plan cadre Développement durable, dans le sens « bottom up ».
Grâce à une démarche transversale par projet et à une dynamique de dialogue social, il se produit une rupture par rapport à la logique habituelle où les niveaux décisionnels multiplient les contraintes sans tenir suffisamment compte des réalités du terrain, sachant que la recherche de performance économique est omniprésente dans les organisations publiques.

Or, la performance sociale conditionne la performance économique globale recherchée. Celle-ci peut s'y encastrer, selon le principe de Polanyi (op. cit) mettant en avant la prévalence des critères sociaux sur ceux à caractère financier.
Des chercheurs qui se penchent sur la RSO, comme ceux de l'Institut de la RSO à l'Université de Strasbourg (site adec) qualifient cette démarche de tentative de réponse aux mutations organisationnelles, pour une gouvernance en réseau et afin de remédier à l'écart entre centre de décision et collectifs de travail.
Il apparaît que la prise en compte des parties prenantes et l'intégration du dialogue social constituent à la fois des leviers de création de valeur et de sécurisation de risques grandissants, face à des mutations socio organisationnelles où les évolutions technologiques rapides et incessantes imprègnent les règles du jeu. Dans ce contexte, une posture de RSO par toute organisation constitue une logique incitative dans sa dimension participative d'intégration des parties concernées et un DRH y est un « business partner » incontournable.
A travers ces développements, nous avons analysé le processus de mise en place de la RSO pour la branche d'activité Sécurité sociale, parmi les plus importantes en France tant par ses effectifs – près de 160.000 salariés - que par ses enjeux socio-économiques. Cet exemple illustre l'amorce d'une rupture culturelle dans ce secteur gestionnaire d'un service public, par la mise en avant de la finalité sociale dans un processus de gestion pourtant régi par des règles juridiques et des impératifs économiques. Les coopérations entre administrations différentes et le dialogue social mis en oeuvre montrent que cette démarche, tout en étant fédératrice, permet de construire une stratégie durable d'intégration des parties concernées.
Plus généralement, partant du principe de l'imbrication étroite entre le social et l'économique (Harribey, citant Polanyi, 2013), cela invite à adopter ce schéma dans le processus de construction de la performance, à travers la responsabilité sociétale. Nous ajouterons que le niveau de satisfaction des parties prenantes devra être ensuite interrogé régulièrement.
Faute de prouver l'encastrement en la matière, on peut retenir que la performance sociale concourt à la performance économique ; ce volet méritant plus d'approfondissement.
Ce prolongement pourrait aussi viser le lien entre le processus de mise en place de la RSO dans une organisation et l'approche néo-institutionnelle ; l'analyse des dispositifs de mise en œuvre des règles étant intéressante dans un environnement institutionnel (Ménard C., 2003).

Bibliographie

Aubert C. et Aubet-Montpeyssen T. (2012), « Responsabilité sociale de l'entreprise – la responsabilité de l'emploi – réseaux et territoires », recherche effectuée pour la CFE-CGC*, Revue de l'IRES*, Octobre
Devreton, B. (2009), « Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique », *Revue de l'Organisation Responsable* Vol. 4
Freeman R. E. (1984), *Strategic management; a stakeholder approach*, Boston Pitman Publishing
Gouiran M. (2011), *Responsabilité sociétale et ressources humaines*, Afnor Editions
Harribey, J.M. (2013), *La richesse, la valeur et l'inestimable, Fondements d'une critique socio-écologique de l'économie capitaliste,* Les Liens qui Libèrent
Kaplan R., Norton D. (2003), *Le tableau de bord prospectif,* Editions Organisation
Langlois, P. (2004), « Monopole et sécurité sociale : halte à la désinformation », *Lamy Protection Sociale, Bulletin d'actualité*, n°191, Décembre

Lépineux F., Rosé J.J., Bonnani C. et Hudson S. (2010), *La RSE, la responsabilité sociale des entreprises*, Dunod
Ménard C. (2003), « Approche néo-institutionnelle », Cahiers d'Economie Politique, n°144, vu sur www.cairn.info
Polanyi K. (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, traduction Beacon Press, 2002
Soulé B. (2008), « Observation participante ou participation observante – usages et justifications de la participation observante », *Colloque de l'Université de Lyon*
www.adec.fr
www.anact.fr
www.developpement-durable.gouv.fr
www.novethic.fr
www.orse.org
www.ucanss.fr

Annexe

Conséquences sur le terrain de la démarche de mise en œuvre de la RSO
Statuts induits et évolution d'organisation : nomination de Chefs de Projet Développement durable ou RSO dans chaque organisme de Sécurité sociale, suite à une circulaire de la Direction de la Sécurité sociale, déclinée par chaque Caisse nationale, pour les Branches Maladie, Famille, Vieillesse et Recouvrement ; soit plus de 300 entités dans toute la France.
La plupart de ces Chefs de Projet font partie des Directions de Ressources Humaines. Cela amorce un processus de développement des organisations dans la mesure où la démarche projet, pilotée par un cadre fonctionnel, s'appuie sur les principes de transversalité favorisant les décloisonnements de secteurs ayant jusque là une logique de silos. Des réunions régulières menées par le Chef de projet RSO regroupent des représentants de différents secteurs afin de mettre en œuvre un plan d'actions annuel, préalablement défini et validé par la direction de chaque structure. Le déploiement peut être à l'échelle collective ou individuelle dans chaque unité de travail, selon la nature de l'action menée ; organisation en voie de généralisation.
Autre statut induit dans certains organismes, celui de référent RSO de secteur. Sans donner lieu à une fonction à part entière, cela concerne une personne identifiée dans chaque service ou département de la structure, qui va avoir la mission supplémentaire, outre son cœur de métier, d'être le relais entre son secteur et le Chef de Projet RSO. Il s'agit notamment de la mise en œuvre d'actions sur le terrain - par exemple l'intégration d'un nouveau membre de l'équipe ayant le statut de travailleur handicapé – et la remontée d'éléments chiffrés au Chef de Projet RSO dans le cadre d'un système de reporting, lié au Plan cadre Développement durable présenté dans notre article.

Formation et mutation culturelle : chaque Chef de projet RSO d'organisme de Sécurité sociale bénéficie d'une formation initiale « prise de fonction » puis pour ceux ayant déjà une expérience de plus de deux ans, c'est une formation « perfectionnement ». Cette dernière a surtout pour objet un échange de bonnes pratiques avec les pairs d'une part et la réflexion collective pour lever des freins sur le terrain, venant parfois de la hiérarchie, d'autre part.
Il est possible de faire état à la fois d'une *rupture* culturelle, faisant référence à celle enclenchée par le processus de construction de la RSO (objet de l'audit présenté) initiée par le niveau politique national - SNDD, puis Plan cadre Développement

durable, jusqu'au second en cours et parallèlement, dans une logique bottom up, un dialogue social national sur des champs de la RSO ainsi qu'un Comité de pilotage national Développement durable ayant parmi ses membres des représentants Chefs de projet issus du terrain - et d'une *évolution* culturelle. Celle-ci caractérise les niveaux locaux où un Chef de projet, ayant des missions transversales, a une latitude d'action dépassant la relation hiérarchique classique caractérisée par sa verticalité. Souvent rattaché au DRH, le Chef de projet RSO doit se forger son identité fonctionnelle dans des rapports de travail extra hiérarchiques transverses et parfois difficiles.
Les mutations culturelles au sein des organismes de base vont au rythme impulsé par la direction de chaque entité. Un directeur général qui croit en la RSO accordera plus aisément les moyens pour mener à bien les projets, dans la logique bottom up encourageant les coopérations transverses, qu'un D.G d'une autre entité qui situe les priorités dans d'autres domaines.

Intégration des parties prenantes : au niveau local ou opérationnel, l'intégration des différentes parties prenantes dans le processus de la démarche RSO est partiellement volontariste selon les organismes. Il y a une part d'implication systématique qui s'inscrit dans les processus et donne lieu, suite aux reportings obligatoires à une part de « scoring ». C'est une forme d'intéressement collectif qui se traduit par une part collective, variable selon les résultats d'indicateurs RSO – liée par exemple au taux d'emploi de personnes handicapés ou la présence de clauses sociales dans les marchés publics d'achat ou de travaux.
Par ailleurs, selon la sensibilité du D.G aux problématiques RSO, le Chef de projet RSO va faire partie ou pas du Comité de direction, situant ainsi cette fonction à un niveau stratégique ou strictement opérationnel. Nous pouvons souligner que le Guide des entreprises publiques socio responsables (présenté brièvement dans notre article) prévoit la prise en compte, dans l'évaluation des performances individuelles des D.G, de leur implication en matière de RSO. Sans que cela soit encore le cas, il est à noter que certaines dispositions de ce guide ont été reprises dans le second Plan cadre 2011-2014 et il est prévu que pour le troisième plan, actuellement en préparation, le critère indiqué ci-dessus soit effectivement pris en compte.
En définitive, l'évolution des mentalités s'inscrit sur l'échelle longue du temps et cela peut être favorisé, sans que ce soit planifiable. La formation des cadres dirigeants, à l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité sociale, ou EN3S, est encore marquée par la culture de résultat et de performance, notamment financière, issue du *New public management*. Toutefois, l'après crise 2007-2008 laisse plus la place aux préoccupations de RSO, y compris dans le dispositif de cette formation sous l'égide du Ministère chargé de la Sécurité sociale.
Dans le paysage relatif à la culture institutionnelle, le dialogue social s'enrichit de plus en plus de négociations et de travaux en lien avec la RSO. Ainsi, un accord vient d'être négocié sur le Télétravail et l'ensemble des organisations syndicales, y compris les plus réfractaires habituellement à de tels champs de négociation, intègrent à présent la logique RSO dans l'intérêt des salariés qu'ils représentent. De ce fait, ils adoptent la posture d'amélioration des contours de ce champ, en ayant comme levier celui des moyens que l'employeur devrait mobiliser au profit des salariés de l'organisation, actuels et potentiels.
Il en est de même dans le cadre de commissions paritaires ad hoc mises en place, suite aux accords respectifs sur la santé, sécurité et conditions de travail d'une part ou sur la formation professionnelle d'autre part. On peut constater, toujours dans la

posture d'observation participante de l'un des coauteurs, que la rupture culturelle est pratiquement adoptée du côté des syndicats. Le contexte de tassement d'adhésion des salariés au syndicalisme (autour de 8% en moyenne), mène aussi les syndicats à élargir les champs de revendications au-delà des questions salariales, celles-ci trouvant leurs limites dans un contexte de restrictions budgétaires et de diminutions continues d'effectifs.

Définition des sigles

ANACT : l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail est un établissement public français créé en 1973. Sous la tutelle du Ministère du travail et de l'emploi, elle a pour mission, via son réseau d'ARACT dans les Régions, d'aider les entreprises à développer des projets innovants touchant au travail, visant l'amélioration des conditions pour les salariés, en privilégiant la participation de tous les acteurs de l'entreprise.

CFE-CGC : Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres, appelé aussi CGC, est un syndicat représentatif en France de cadres, ingénieurs, agents de maîtrise et techniciens, également représentatif au niveau national à la Sécurité sociale.

ORSE : l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises a été créé en 2000 sous forme d'une association et regroupe plus d'une centaine de grandes entreprises et organisations. Il assure une veille permanente dans ces domaines et des missions confiées par les pouvoirs publics. Il propose des services aux entreprises, édite des rapports et guides pratiques.

ROI : Return On Investment, ou retour sur investissement, parfois appelé taux de rendement, désigne un ratio financier qui mesure le montant gagné ou perdu par rapport à ce qui a été investi initialement. Est lié ici à la notion récente d'investissement durable stratégique, autour des principes de développement durable. Dans ce cadre, il s'agit de projection dans l'avenir, tenant compte des effets d'actions dans une logique de soutenabilité et de futur désirable (ici de nature sociale).

RSO : la Responsabilité Sociétale d'Organisation, plus communément dite RSE, se rapporte à l'entreprise. C'est le champ de la responsabilité de l'entreprise incluant les dimensions environnementales, sociales et économiques ou transposition de sa politique en développement durable. Dans notre étude, nous traitons notamment le volet social pour une entreprise à caractère public, la Sécurité sociale, d'où le terme utilisé d'organisation.

SNDD : Stratégie Nationale de Développement Durable, définie par l'Etat français pour la période 2010-2013 et déclinée pour ses différents Services répartis entre les Ministères. Cela inclut l'objectif dit de l'Etat exemplaire.

UCANSS : Union des CAisses Nationales de Sécurité Sociale, créée en 1970 sous la tutelle du Ministère chargé de la Sécurité sociale, est la fédération représentant l'ensemble des quatre Caisses nationales de Sécurité sociale en France. Plusieurs missions lui sont confiées, notamment la gestion de la Convention collective nationale du travail, de la formation professionnelle et du dialogue social avec les cinq organisations syndicales représentatives.

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES EN TUNISIE: ETAT DES LIEUX APRES LA REVOLUTION

Yassine SLAMA
Docteur en Sciences de Gestion
Maître Assistant permanent à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax-Tunisie.
Membre du laboratoire de recherche LARIME à l'ESSEC de Tunis-Tunisie
y.slama@gmail.com

Introduction

Aujourd'hui plus que jamais dans une période de révolution du 14 janvier 2012, révolution de la dignité et liberté marquée par la précarité de l'emploi et par un nouveau positionnement de l'entreprise dans le paysage socio-économique et de nouvelles missions assignées à cette dernière, l'importance croissante de la gestion des relations avec les parties prenantes, les institutions et organismes publics et privées s'impose mais dans une perspective de durabilité. Il est vrai que la durabilité, attribut majeur du capital humain est un élément de différenciation et source d'amélioration de l'image des entreprises en liaison avec la stratégie interne et externe. C'est dans ce contexte qu'il faut adapter et faire évoluer les pratiques de gestion dans les entreprises en proposant des modèles focalisés sur les performances en intégrant des paramètres sociaux, économiques et environnementaux.
La sensibilité accrue aux droits fondamentaux de l'homme et l'éveil politique à savoir ; le printemps arabe ont eu des retombées directes sur le climat social, les relations employeurs- employés et les nouvelles attitudes dans les entreprises.
Plusieurs études et enquêtes ont montré l'existence d'un marché potentiel de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Tunisie, notamment auprès des entreprises exportatrices.

1. Définition RSE

Bowen (1953) définit la RSE comme « une obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables dans notre société ». Caroll (1979) donne une définition plus récente et toujours utilisée de nos jours : « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [en englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires». La RSE se décline sous forme de bonnes pratiques dans les différents domaines qu'elle recouvre (Tahri, 2010)
La RSE résulte des demandes de la société civile (associations écologiques et humanitaires) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, qui est née, notamment, des problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis les années 1970. Elle est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, auquel ont aussi participé de grandes entreprises, des secteurs de l'environnement et de l'énergie. Le concept est directement lié à la notion de développement durable, dont il est la déclinaison pour

les entreprises. Le lien entre cet objectif macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de tous les acteurs.[232]

Cependant la définition de la Commission Européenne permet de mettre en valeur les points suivants :

- La RSE couvre les matières sociétales et environnementales malgré le terme anglais de corporate social responsibility.
- La RSE n'est pas et ne devrait pas être séparée de la stratégie et des opérations commerciales, puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociétales et environnementales dans ces stratégies et opérations.
- La RSE est un concept volontaire.
- Un aspect important de la RSE est la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes (employés, clients, voisins, ONG, autorités publiques, etc.).

En pratique, la RSE concerne l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental, et économique. Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise, etc. L'exercice de la RSE demande, outre une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, des compétences en conduite du changement pour intégrer l'intérêt des parties prenantes, une connaissance fine des enjeux planétaires et de leurs déclinaisons politiques et réglementaires, et enfin, une connaissance des solutions techniques et managériales qui contribuent à l'amélioration des processus sanitaires, environnementaux et sociaux dans les organisations.

2. RSE à l'ère de la révolution tunisienne

La révolution tunisienne fût avant tout une révolution sociale, une révolution de prise de conscience, de demande d'équité et de retour aux valeurs vraies. Dorénavant, l'Homme doit être au centre de tout programme de développement et des investissements à mener. Les visions court-termistes ont montré leurs limites et l'heure est venue pour adopter une démarche durable et surtout responsable.

En effet, depuis plusieurs années maintenant, la notion de développement durable s'est introduite dans nos sociétés relevant le plus souvent d'un enjeu de communication, d'innovation ou de création de valeur. Aujourd'hui, elle s'inscrit au cœur des stratégies d'entreprises désireuses d'affirmer une volonté forte de marquer l'engagement des directions vers leur propre responsabilité sociale et sociétale.

Aujourd'hui plus que jamais, nous nous retrouvons interpelés par la démarche RSE et le rayonnement de l'entreprise sur son environnement immédiat national et international. Mais la RSE est devenue depuis quelques années l'une des composantes majeures des stratégies d'entreprises. Issue d'un consensus international, la norme ISO 26000, publiée fin 2010, présente les lignes directrices pour tout type d'organisation, quelles que soient leur taille et leur localisation, intéressée par l'intégration et la mise en œuvre des principes de développement durable dans ses activités et ses relations ; la norme aborde 7 questions essentielles

[232] Compréhension de la coopération allemande, Ministère Fédérale Allemand de la Coopération économique et de la Coopération, BMZ.2010. Corporate Social Responsibility from a Development Policy Perspective. BMZ

de la responsabilité sociétale : la gouvernance de l'entreprise ; les droits de l'Homme ; les relations et conditions de travail ; les bonnes pratiques des affaires ; les questions relatives aux consommateurs ; le développement local et l'engagement social.(Bacha 2011).

A l'heure actuelle, en Tunisie, aucun texte n'incite les entreprises à s'engager dans cette voie et peu de sociétés ont franchi le cap de la RSE. Seules quelques grandes entreprises ont déjà intégré des mesures sociales notamment en faveur de leurs employés. Dans notre nouveau contexte socio-économique, il s'agit d'adapter et faire évoluer les pratiques de gestion au sein des entreprises en s'éloignant des repères économiques et modèles de gestion de référence, en suggérant l'introduction d'un dialogue soutenu et d'établir des relations de confiance avec un nombre croissant des parties prenantes. En effet en Tunisie, 39 entreprises engagées dans la RSE ont exprimé, en fait, trois motivations majeures : amélioration de l'image de marque, motivation du personnel et des travailleurs et satisfaction des exigences des clients et donneurs d'ordre étrangers. En 2012, seule une dizaine d'entreprises maintiennent leur engagement en RSE. A titre d'exemple, la BIAT a inscrit dans son statut la création d'un fonds social pour lequel 10% des bénéfices doivent être consacrés au personnel de la banque. Plusieurs organisations favorisent également la promotion de la RSE et encouragent les entreprises tunisiennes à l'appliquer. Le 14 juin dernier, à Tunis, l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI) a organisé en collaboration avec l'Organisation Internationale de la Normalisation (ISO) et l'Agence Suédoise de Développement et de la Coopération Internationale, un séminaire portant sur la norme ISO 26000 et la responsabilité sociétale de l'organisation. Cette manifestation avait pour objectif de sensibiliser toutes les parties concernées (administration, industriels, consommateurs, travailleurs, ONG…) de l'importance de la responsabilité sociétale afin de parvenir à une meilleure gouvernance et assurer le développement durable.

Sans oublier l'initiative de l'entreprise LEONI Tunisie, membre du groupe multinational de fabrication de composants automobiles, constitue le meilleur exemple d'une entreprise RSE qui s'est engagée le lendemain de la révolution à investir dans la région de Sidi Bouzid en vue d'absorber le chômage dans cette région. En effet, LEONI qui fait travailler, aujourd'hui, plus de 14000 employés sur plusieurs unités basées au nord, au sahel et au nord-ouest de la Tunisie, se propose de lancer un projet de création d'une unité de câblage qui emploierait, d'après les informations publiées dans les médias, environ 3000 emplois supplémentaires dans la région de Sidi Bouzid considérée comme étant le berceau de la révolution.

3. Recensement des acteurs de la RSE en Tunisie

3.1 Le secteur privé

Le secteur privé se trouve au cœur de toute démarche RSE compte tenu de son rôle essentiel étant donné qu'il représente à la fois le protagoniste le plus important qui doit opérationnaliser la RSE dans son entreprise et le bénéficiaire des impacts de la RSE notamment au niveau de l'amélioration de ses performances. Mais il y a toujours un désistement de la part des entreprise au sujet de la RSE, ce désistement est expliqué par :

- L'absence de communication ciblant la RSE et ses avantages.
- Les difficultés des entreprises à mettre en œuvre le processus RSE compte tenu de leurs capacités limitées.
- L'absence des structures d'assistance technique et de programmes dédiés.
- Le coût des actions RSE et l'absence de mesures incitatives.

Entre 2010 et 2012, une nouvelle perception de la RSE tente de se mettre en œuvre au sein d'une quinzaine d'entreprises pilotes, grâce notamment aux initiatives de la GIZ (CITET) et de la coopération Suédoise (INNORPI), à travers, notamment : l'accompagnement des d'entreprises dans leur adhésion au RSE, l'élaboration et la diffusion de bonnes pratiques RSE permettant de valoriser l'effort des entreprises, l'élaboration d'un guide pratique de mise en œuvre de la RSE au sein de l'entreprise et la réalisation d'un site web et la constitution d'un réseau d'entreprises RSE

Compte tenu de l'intérêt que présente la RSE notamment pour les entreprises totalement ou partiellement exportatrices (42 entreprises parmi les 53 qui se sont engagées dans la RSE ont une activité d'export), la cible est constituée, dans une première phase, des 85010 entreprises privées employant plus de 200 salariés et des grandes entreprises publiques répartie sur les niches suivantes:

- Les entreprises exportatrices, notamment celles à forte intensité de main d'œuvre pour lesquelles, compétitivité et climat social, constituent des facteurs de survie
- Les établissements hôteliers compte tenu du marché concurrentiel dans lequel les hôtels opèrent. Leurs motivations étant la maîtrise du risque social, la réduction des coûts d'exploitation et l'amélioration des conditions environnementales
- Les entreprises publiques qui doivent créer un effet d'exemple comme la STEG, la SONEDE, la CPG, le Groupe Chimique, Tunisair, TRANSTU, Tunisie Télécom, les cimenteries publiques, les sociétés pétrolières,… appelées à jouer un rôle d'entraînement dans la sphère de leur influence
- Les multinationales installées en Tunisie comme Carrefour, Géant, Monoprix, Orange, Tunisiana,… compte tenu du fort effet de communication et de dissémination.

Dans une deuxième phase, il faut cibler les 2000 entreprises totalement ou partiellement exportatrices parmi les 5500 entreprises, qui aident la Tunisie à réaliser plus de 80% de ses échanges avec l'UE. En effet, des secteurs comme le textile et l'habillement, les industries électriques et mécaniques et surtout la fabrication des pièces automobiles pour les concessionnaires et les multinationales, les industries agroalimentaires présentent d'importantes potentialités à l'échange extérieur et constituent une cible potentielle pour un engagement RSE.

3.2 La société civile

Les principaux acteurs de la société civile impliqués dans la RSE sont : l'UGTT, l'UTICA et l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises. D'autres ONG ont des missions qui convergent avec les valeurs et les principes de la RSE mais ne sont pas actives dans ce domaine.

L'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT) est la centrale syndicale qui s'est le plus engagée dans la RSE depuis. En plus des séminaires de sensibilisation des cadres régionaux et des responsables des fédérations professionnelles, deux cadres nationaux de l'UGTT ont reçu une formation à l'Institut International de Turin sur la RSE. En outre, plusieurs ateliers de formation approfondie au profit d'une quinzaine de responsables syndicaux de haut niveau ont permis l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises. Les cadres de l'UGTT ont réalisé que la RSE était non seulement compatible avec l'action syndicale, mais qu'elle pouvait favoriser l'égalité des chances pour les femmes ainsi que le dialogue social dans le monde du travail. Il y a lieu de signaler à ce sujet que l'UGTT a mis en place une commission

permanente pour la promotion de l'égalité des chances de la femme au travail dans les entreprises.

L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) dont la mission essentielle est la défense des intérêts du patronat a organisé plusieurs séminaires de sensibilisation de ces cadres régionaux et responsables de fédérations professionnelles. Deux de ces cadres nationaux ont reçu une formation approfondie au centre international de Turin. Un des membres de l'exécutif de l'UTICA est chargé des questions RSE et du Développement Durable. Actuellement l'UTICA est représentée au comité de pilotage du programme RSE mis en œuvre par l'INNORPI. Elle est particulièrement engagée dans le domaine de l'environnement : L'UTICA a été à l'origine de la création du réseau des entreprises maghrébines pour l'environnement (REME) en 2005 et a signé en 2006 l'alliance public-privé pour l'environnement (APPE) avec le ministère de l'environnement et le ministère de l'industrie.

L'institut arabe des chefs d'entreprises (IACE) est une organisation non syndicale de réflexion et d'études qui regroupe un nombre important de chefs d'entreprises et qui organise à leurs profits des conférences et débats sur les questions qui intéressent la gestion et le développement des entreprises. L'institut arabe des chefs d'entreprises est un véritable Think Tank international indépendant qui s'engage à promouvoir l'entreprise et à améliorer l'environnement des affaires et ce en formulant des recommandations et des propositions de réformes avec le concours des chefs d'entreprises, des universitaires et autres acteurs de la société civile. Un forum de haut niveau est organisé chaque année sur un thème de l'actualité avec la participation du chef du gouvernement et de plusieurs ministres. Les questions de RSE sont abordées essentiellement dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, question qui est du ressort d'une organisation filiale de l'IACE : l'institut arabe de la gouvernance.

3.3 Les collectivités locales

Les collectivités locales véhiculent les inspirations du citoyen et ses attentes au niveau local, elles sont, souvent, les bénéficiaires des actions sociales, culturelles et environnementales des entreprises qui y sont implantées. Cette mesure intervient après l'institution des conseils régionaux, assisté par les présidents des collectivités locales (communes du gouvernorat) et qui font du gouverneur le coordonnateur du développement. Il est vrai que cette fonction existe, mais la planification est toujours fortement centralisée et la région totalement dépendante de la répartition des ressources par l'Etat central. Les collectivités locales étaient au nombre de 69 au lendemain de l'indépendance, elles sont aujourd'hui 262 communes (Source: INS). De l'indépendance à ce jour, ont été créées 193 communes.

3.4 Le milieu universitaire

La responsabilité sociale des entreprises est une matière qui figure généralement dans les programmes du Mastère au sein des institutions supérieures de gestion et fait l'objet de travaux de recherche pour le diplôme de Mastères et de thèses de doctorat dans les universités tunisiennes. Dans les diverses publications universitaires la RSE est généralement abordée à travers l'une ou l'autre de ses dimensions, telles que l'éthique des affaires, la gouvernance et/ou le développement durable. Les recherches et les publications ont un but essentiellement académique et professionnel.

4. RSE et performance de l'entreprise

A l'origine, le concept de la RSE a été introduit en Tunisie à l'initiative du gouvernement avec l'appui de la coopération internationale, c'est par conséquent un choix politique dans le contexte de la mondialisation et en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises tunisiennes. En outre, l'entreprise est soumise à une plus forte pression à la fois des salariés et de la population locale pour l'inciter à prendre en considération leurs préoccupations.
Le besoin est aujourd'hui celui d'agir pour changer les modes de management et d'accepter, volontairement, de rendre compte aux parties prenantes, ce qui transforme la simple adhésion volontaire en un engagement réel et efficace traduisant un changement véritable au niveau de l'entreprise. Pour réussir, accroitre sa performance et assurer sa pérennité l'entreprise doit adopter une démarche de progrès continu qui consiste à concilier les exigences à la fois économiques et sociale en respectant son environnement (Attya 2011).
La RSE peut être perçue comme un ensemble de changements imposés, en total dissociation avec les besoins de résultats à court terme. Or, la démarche s'intègre complètement dans la stratégie de l'entreprise dans une optique d'amélioration de performance*. « La performance financière est un impératif (…), mais les entreprises performantes ont compris qu'en sus des critères financiers, il était nécessaire, voire plus rentable d'avoir une démarche sociale et sociétale »*[233].
D'après Bacha (2011), une nouvelle façon s'impose à nous pour aborder le capital humain. Nous cherchons le bonheur, l'enthousiasme au travail et ce par le biais des nouvelles pratiques, une nouvelles vision, une nouvelle sensibilité au développement durable et à l'environnement social et économique, donc à travers la RSE. Les avantages liés à la mise en place d'une telle démarche pour l'entreprise concernent donc tant la réduction des coûts, la prévention des risques (économiques, financiers, juridiques, sociaux ou écologiques), l'innovation par l'augmentation de la qualité, du service et de la valeur ajoutée que l'amélioration de la réputation de l'organisation et de sa performance économique et financière.
« Bien comprise et intégrée, la RSE favorise réellement la performance globale de l'entreprise, à la fois sur le plan économique (réduction des surconsommations, accès à de nouveaux marchés plus responsables…), environnemental (réduction de notre empreinte écologique) et social (amélioration de la qualité de vie au travail, intégration des parties prenantes locales…). »[234]*.* Par ailleurs, il explique que la condition sine qua non de cette réussite passe par une profonde réflexion personnelle et stratégique des dirigeants de l'entreprise.
Un analyste en Investissement Socialement Responsable va plus loin en intégrant la dimension réglementaire à la responsabilité sociétale des entreprises : *« Toute entreprise se doit de respecter son environnement, ses collaborateurs, et l'ensemble des parties prenantes à son activité. Afin que l'ensemble des interactions d'une entreprise soient au mieux positives, et au minimum neutres, il est impératif que les réglementations se renforcent. Il est en effet nécessaire d'obliger certaines entreprises encore réticentes à agir positivement sur leur milieu. »* Par ailleurs, il précise que cette obligation ne doit pas concerner uniquement les grandes entreprises, mais également les PME présentes dans la chaîne de production, du fournisseur au distributeur.

[233] Berto Taïeb, fondateur de l'agence GOODSHAPE, spécialisée dans la communication responsable des entreprises.
[234] Jean-Thierry Winstel, dirigeant-fondateur de BIOVIVA DEVELOPPEMENT DURABLE

5. Les principaux défis qui freinent le dépoilement de la RSE en Tunisie

5.1 Absence de formation

«Il n'existe pas de formations en matière de RSE et d'éthique des affaires à l'intention des cadres d'entreprises, sur le marché tunisien» m'a expliqué l'un des directeurs de communication d'un grand opérateur téléphonique en Tunisie. A ce jour, les universités n'ont pas encore répondu à l'intérêt croissant pour la RSE.

5.2 Positionnement interne de la fonction RSE

Selon un responsable de ressources humaines d'une filiale d'une multinationale dans le domaine de l'industrie « *Dans la grande majorité des entreprises tunisiennes, le responsable RSE, s'il existe, occupe une place dans le département des ressources humaines. Les grandes entreprises du monde entier font de la RSE une priorité en formant une structure institutionnelle ».* Or rattachée au directeur général, cette direction a comme rôle principal d'aider les autres départements à comprendre les avantages financiers des opérations durables, la mise en œuvre des orientations stratégiques des programmes RSE ainsi que le suivi et l'évaluation des indicateurs de performance de la durabilité.

5.3 L'engagement des dirigeants

L'engagement des dirigeants pour le développement de la RSE au sein des entreprises serait favorable à la reconnaissance par ces dernières de ce domaine.
« Une nouvelle génération montante de chefs d'entreprises commence cependant à accorder une priorité plus nette à la RSE, permettant ainsi de maintenir une logique stratégique de long terme favorable à son intégration, en parallèle avec la recherche de performance financière » précise un responsable de communication dans le secteur bancaire.

Conclusion

Dans un contexte national où la situation économique est jugée préoccupante, les entreprises tunisiennes sont de plus en plus amenées à resituer l'humain au cœur du développement. La demande sociale est telle que désormais, pour les grandes entreprises comme pour les PME/PMI, la question de la RSE se pose, pouvant influencer positivement et directement sur la performance et la rentabilité de l'organisation à court et moyen termes. L'entreprise a une obligation de s'engager de plus en plus dans la RSE, elle doit s'acquitter d'une mission sociale, cela signifie penser aux hommes et aux femmes de la région dans laquelle l'entreprise est implantée, aider à leur fournir de l'emploi, à développer leurs compétences, à protéger leur santé et leur bien et à lutter contre la pollution en relevant les défis qui freinent le dépoilement de la RSE.

Bibliographie

ATTYA, Z. (2011), « Responsabilité sociale d'entreprise ». Préface/ Actes du colloque régional maghrébin. Aforghe. P5.
BACHA, H. (2011), « Responsabilité sociale d'entreprise ». Allocution de l'ouverture /Actes du colloque régional maghrébin. Aforghe. P7.
BOWEN H. R. (1953), « Social Responsibilities of the Businessman », Harper & Brothers.

CARROLL A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
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.

Sites internet visités

http://www.innorpi.tn
http://www.utica.org.tn
http://www.ugtt.org.tn
http://www.ins.nat.tn
http://www.tunisie.gov.tn

CHANGING THE PARADIGM WITHIN A NEW INTERNATIONAL EMPOWERMENT PROCESS: PERFORMANCE AND INFLUENCES.*The case study of General Electric in Vietnam*

Marc VALAX
Professeur
Magellan - IAE Lyon
marc.valax@univ-lyon3.fr

In the last few years, Vietnam has developed to become one of the fastest growing market in ASEAN owing to its emerging economic policies, competitiveness, robust business environment with strong potential (Amighini, 2009). The integration of Vietnam into the world economy has led to significant increase in multinationals investments (Ansar & Nguyen, 2010).
Vietnam is more than just a market for General Electric products, but is also an important area where this multinational has been established partnerships with employees and local companies since 1993. With Vietnam's robust economic policies, GE has been committed in a long-term preferred partner for growth by getting more performance and by expanding business opportunities to serve local customers and local communities. Apart from great business achievements in Vietnam, GE has been dedicated in performance management system using an ERP teamwork (Al Mashari, 2003; Beretta, 2002) and corporate citizenship with a series of nation-wide programs as a socially responsible multinational company that puts a strong emphasis on employees and community development.
In a multinational such as GE operating in ASEAN emerging countries like Vietnam, performance management system has been difficult to introduce using 360-degree appraisal within the ERP teamwork as some subordinates have felt reluctant to criticize their immediate manager (Armstrong & Baron, 2004). This form of appraisal has gathered information from all the above sources to gain all-round view of the person's performance and trust (Kramer, 2006; Campoy & neveu, 2007). This HRM performance management and appraisal tool has been extremely thorough and has provided information on different aspects of the individual's performance so that it has been possible to compile a total picture of the Vietnamese person's job performance. Despite the time-consuming to collect information from many people (including managers, colleagues and customers), GE ERP teamwork has put an emphasis on a strategic and integrated approach to the management and the development of people.
Our main hypothesis of research indicates that trust, continuing talent development and learning is the main factor to become a high -performance workplace in Vietnam.
The real success of GE ERP teamwork management and activities in Vietnam could be described by a specific organization which has been trying to eliminate vertical and horizontal boundaries within GE and to break down external barriers between the company and its customers, suppliers and local communities using a foundation and a specific time implementation process.
This boundary less organization has made significant progress toward a high-performance workplace with enormous efforts into fostering Vietnamese employee commitment and teamwork. Incentives have been supporting company-oriented thinking.
Using an ERP teamwork, change management is considered as the most important aspect to optimize the use of the ERP system implemented (Bingi, 1999; Hong,

2001). Some acceptance issues are reported. They are regimented by the rigidity of standard process. Contractors as well as users which are not used to perform according to standard processes are not accepting a standard system not allowing the flexibility of the former way of working.

Owing to the exploratory nature of our study on General Electric, we relied on qualitative case research (Yin, 1994). The purpose of this study was twofold. Firstly, we wanted to understand the GE boundary less organization in Vietnam (kind of chain of command, spans of control, empowered ERP teamwork, 360-degree performance appraisal). Secondly, we sought to learn how employees themselves interpreted the company's policies and procedures, and the management's effort to include more performance and ERP teamwork in management in Vietnam. Our major objective was to understand and experience boundary less organization and win-win performance agreements from the perspective of the CEO and sales force managers associated to the ERP teamwork. We provide data that reflect how boundary less organization success in Vietnam was perceived, interpreted, and legitimated by those involved.

We selected a qualitative methodology that could go beyond the surface of the management rhetoric. In order to do that, we first constructed an initial diagnosis of the boundary less organization based on the interviews of actual sales force people either individually and in small groups during our HRM seminar in Hanoi in 2011. Then, we identified and interviewed two top level managers, five current unit sales managers and lead system analysts to gain a better understanding of the above-mentioned issues and the win-win agreements inside and outside the company. We also searched articles, exclusive in-depth interview (CEO GE's Vietnam), public databases and company websites for additional information to collaborate, triangulate and validate interviews results.
In the following sections, we describe our theoretical framework, the research setting and the scope of our qualitative methodology. Then, we discuss previous explanations of boundary less organization in the Vietnamese context. Finally, we conclude with suggestions for understanding ERP teamwork empowerment as a complex process in Vietnam.

1 Theoretical framework and research method

Trust, boundary less company and empowerment are key words in order to understand the specific performance management success of General Electric. In many cases, managers and employees say they want to boost trust, to empower people at work, to eliminate unnecessary work and to create a new paradigm. Empowerment, as it is considered a specific strategy in General Electric to develop employees and serve customers, which in turn will serve the whole company. In fact, empowered employees could grow their skills, and the organization could benefit in Vietnam.

1-1 Relevant literature linkage

From Jack Welsh's visions to creating the spirit of a small firm in General Electric

General Electric Co. manufactures electrical equipment, lighting products and household appliances. It also owns the broadcasting network NBC. In terms of

market capitalization, GE is the world's second largest company and also second in the Brand ranking. GE, which was a conglomerate long before the term was coined, is arguably the most successful organization of this type. In Global Fortune 500 position, GE ranks n°11 with 315,000 employees worldwide in 2012. During Welch's tenure, the shape of the corporate conglomerate also changed. By 2001 GE Capital -- a wholly owned subsidiary and financial arm of the company, involved in more than a dozen finance businesses including insurance, commercial lending, real estate, etc. was the world's largest finance operation. GE Capital is the largest owner of aircraft, and manages more credit cards than American Express. GE Capital grew in importance from 8 percent of the company's total earnings when Welch took over in 1981 to about 50 percent around the time of his retirement. The wider profit margins stimulated the company's shift from manufacturing to finance.

As Jack Welch, the GE former CEO began to recognize that employees were an important source of brainpower for new and creative ideas, he wanted to create an environment that pushes towards "a relentless, endless companywide search for a better way to do everything we do. «The Work-Out program was a way to reduce bureaucracy and give every employee, from managers to factory workers, an opportunity to influence and improve General Electric's day-to-day operations ».

Welch believed in creating an open, collaborative workplace wherein everyone's opinion was welcome. In a letter to shareholders, he wrote:

> "*If you want to get the benefit of everything employees have, you've got to free them - make everybody a participant. Everybody has to know everything, so they can make the right decisions by themselves".*

Jack Welch has always hated and fought bureaucracy. "Bureaucracy is the enemy. Bureaucracy means waste, slow decision making, unnecessary approvals, and all the other things that kill a company's competitive spirit. He spent many years battling bureaucracy, trying to rid General Electric of anything that would make it less competitive." (Ulrich, 2002). He didn't simply strip away a little bureaucracy. He reshaped the face of the company to rid it of anything that was getting in the way of being informal, of being fast of being boundary less. He felt that ridding the company of wasteful bureaucracy was everyone's job. He urged all his employees to fight it. "*Disdaining bureaucracy" became an important part of General electric shared values, the list of behaviors that were expected from all GE employees. He believed in creating an open collaborative workplace where everyone's opinion was welcome".* He wrote in a letter to shareholders: *"If you want to get the benefit of everything employees have, you've got to free them - make everybody a participant. Everybody has to know everything, so they can make the right decisions by themselves".*

Ultimately, the goal of the Work-Out program was to "clean up" General Electric, to make workers more productive and processes simple and more clear-cut. "*Work-Out was also designed to reduce, and ultimately eliminate. all of the waste hours and energy that organizations like General Electric typically expend in performing day-to-day operations."*

In Welch's words, Work-Out is meant to help people stop "wrestling with the boundaries, the absurdities that grow in large organizations. We're all familiar with those absurdities: too many approvals, duplication, pomposity, waste."

The Work-Out "in essence turned the company upside down, so that the workers told the bosses what to do. That forever changed the way people behaved at the company." (Ulrich, 2002). Change efforts come and go, and rarely make a difference. But at General Electric, one of the largest companies in the world, one particular change process helped spark a complete transformation - Work-Out. With Work-Out, General Electric has become one of the most innovative, profitable and specific company. At its core, Work-Out is a very simple concept based on the premise that those closest to the work know it best. When the ideas of those people, irrespective of their functions and job titles, are solicited and turned immediately into action, an unstoppable wave of creativity, energy, and productivity is unleashed throughout the organization. At General Electric, Work-Out "Town Meetings" gave the corporation access to an unlimited resource of imagination and energy of its talented employees (Cameron, 2003).

Work-Out's Four Major Goals

1. Build Trust. Encouraging employees to speak out critically inside the company about GE and the way they perform their jobs without negative consequences to their careers.

2. Empower Employees. Capitalizing on employees' knowledge and their unique perspective through granting them more power in exchange for expecting them to take more responsibility for their jobs.

3. Eliminate Unnecessary Work. Getting employees work smarter, not harder.

4. Create a New Paradigm for GE. Letting GE employees define and create a boundary less organization in which the entire workforce works toward common goals. Encouraging employees to identify problems and come up with solutions.

Critical success factors for ERP system implementation

ERP systems are often analyzed using the framework of critical success factors (Davenport, 1998; Holland, 1999; Chen 2001).
"Although companies spend millions on ERP packages and the implementation process, there is extensive evidence that they experience considerable problems, particularly during the actual implementation project" (Shehab, 2004). We could differentiate two levels of critical success factors for ERP-Implementation (Holland &Light, 1999):

- Strategic factors such as Business vision, ERP strategy and top management support, and
- Tactical factors such as client consultation, software configuration and troubleshooting,

and we can identify a single model as *"Unified critical success factors model"* (Sousa & Collado, 2000)

Kraemmergaard and Rose (2002) identified in a first step three critical success factors categories:

- Business competence (organizational, strategic, business process, project management),
- Technical competence (technology, ERP), and
- Personal competence (human resource, leader-ship, communication).

In a second step, these critical success factors are classified over the four stages of the ERP system implementation project. The critical success factors in the chartering phase are strategic, technology, project management, and communication. In the project phase, the critical success factors are project management, business process, leadership, ERP, communication, and human resources management. The critical success factors in the shakedown phase are ERP, human resource, leadership, and communication.
In the onward and upward phase, the critical success factors are business process, organizational, ERP, technology, human resource, leadership, and strategic.
Sarker and Lee (2003) emphasized on the analysis of three social enablers: strong and committed leadership, open and honest communication, and a balanced and empowered implementation team.
Nah and Delgado (2006) identified seven categories of critical success factors from the ERP literature plan and vision; change management; communication; ERP team composition skills and compensation; management support and championship; project management; system analysis selection and technical implementation. They considered the four phase model developed by Makus and Tanis and validated their critical success factors through two case studies. They could through the data collected confirm the importance of the critical success factors categories across the four phases of ERP implementation and upgrade.

Madapusi (2008) reviewed different types of methodological studies in the ERP literature (descriptive studies, case studies and survey studies) and identified 15 critical success factors. He conducted a cross-study comparison of them and classified them into three categories:

- 12 critical success factors with consensus agreement about their role and therefore crucial in
  ERP system implementations (top management support, planning, project management, alignment,
  implementation strategy, consultants, implementation team, data accuracy, user support, training, organizational culture, and communication).
- 2 critical success factors with majority agreement and designated as “key factors for facilitating
  the implementation process”. These are learning and national culture.
- 1 critical success factor with lack of agreement, which is IT readiness.

This 15 critical success factors identified by consensual and majority agreement in can be considered as essential for the success of ERP system implementation (Hong, 2001).

Empowerment
Empowerment can be defined as the process of enabling or authorizing an individual to think, behave, act and control work and decision making in autonomous ways. It is

not only an implementation, and it is only part of a strategy. It is more than that a real organizational philosophy. It is the state of feeling self-empowered to take control of one's own future and fostering a culture where in this state can thrive.

The notion of empowerment builds on a well-grounded body of research on participative management and job enrichment. While earlier work conceptualized empowerment as a set of management practices focused on delegating decision-making authority, recent research has provided the conceptual base for a more psychological definition of empowerment in the work place.

Any effort to change the management style of a company, including efforts to increase power-sharing among employees and management, encounters resistance. Conger and Kanungo (1988) focus on self-efficacy and on changes in job design and intrinsic task motivation. They suggest that empowered employees have higher levels of concentration, initiative and resilience, which in turn enhance their level of organizational commitment.

Spreitzer (1999: p512) defined psychological empowerment as *"increased intrinsic task motivation manifested in a set of four cognitions reflecting an individual's orientation to his or her work role: competence, impact, meaning and self-determination".* Prior empirical research has found that these four dimensions combine into an overall construct of psychological empowerment. In this paper, we draw on this multi-dimensional conceptualization of empowerment.

The impact dimensions of psychological empowerment extend the notion that individuals have some control over their own jobs to imply that they have some influence over larger organizational matters. Furthermore, participative climates emphasize individual contribution and initiative rather than top-down command and control (Lawler, 1992).

We argue that empowered people will see themselves as more capable, and able to influence their job and organizations in a more meaningful way. Employees who feel more empowered are more likely to reciprocate by being more committed to their organizations and to have an impact on the reputation of employment and ethical responsibility at work (Pomeroy, 2006).

Specific Vietnamese context for business
In the recent years Vietnam has become the hot new frontier for foreign investment. Many expatriate business people had to face the slow pace of economic reform and how to make money (Anwar & Nguyen, 2010).

Until 2000, U.S. corporation has turned a no profit here since the U.S. trade embargo was lifted in 1994, according to U.S. diplomats. With investor confidence ebbing, along with the buzz that made Vietnam the place to be, the foreign exodus is an unsettling portent for a long-isolated country that needs capital and, publicly at least, is committed to finding a place in the global marketplace. Vietnam is still in a phase of transition from a centrally planned economy to a 'market economy with socialist orientation'. Vietnam's efforts to attract foreign investment have led the ruling party to seek to improve the business climate for foreign investors. This involves attempts to combat corruption which is rampant throughout the country and permeates the

activities of the many state companies that still dominate the economy's strategic sectors. The lack of implementation and weak enforcement mean corruption continues to be cited as one of the most problematic factors for doing business in the country.

Positive developments in relation to corruption and investment:

- Corruption has moved up on the political agenda in Vietnam, and the legal framework for curbing corruption is now well-developed.

- Although the burden of licenses and permits on private companies is still considerable, Vietnam has abolished almost 200 'unnecessary' permits for operating a company.

- Companies indicate that special relationships with provincial authorities have declined in importance and fewer companies feel that friends are important for negotiating with the government.

2011 has turned out to be a tough year for businesses in Vietnam and other parts of the globe rather than a promising year as expected in 2012. In this difficult situation, the European Chamber of Commerce in Vietnam (Euro Cham) has insisted all unnecessary restrictions to investment and trade to be removed, and to support the business community to cope with challenges in the future.

Bureaucracy, especially in the tax and customs area, remains a fundamental issue to be tackled in Vietnam. Euro Cham said its view was supported by the World Bank's latest *"Doing Business 2012" Report, according to which the ranking of Vietnam's business climate has fallen this year as a result of the slow pace of administrative reforms."* These European companies have been patient and remain hopeful that the business environment in Vietnam will improve, their confidence has been steadily declining since the beginning of 2011, as is evidenced by the quarterly Euro Cham Business Climate Index (BCI) survey for Vietnam," Cany said. Euro Cham's latest BCI released in October unveiled high inflation and other concerns resulted in a decline in confidence and outlook among European businesses in Vietnam for the fourth consecutive quarter. Conducted among 200 Euro Cham members in the services, manufacturing, trading and other sectors, and the survey showed a drop of 11 points to 52 points compared to the previous survey.

The Euro Cham Chairman said the latest BCI reflected a declining confidence in Vietnam as an investment destination though he admitted that global slowdown and macro-economic problems in Vietnam have not caused a serious scale-down or shut-down of operations of its members in the country. The Euro Cham BCI found that 38% wanted to maintain their level of investment and 36% were looking to increase their investments in Vietnam, down from 52% last quarter. The result also showed 22% were looking to scale down their overall investment in the country, up from 13% last quarter.

1.2 Research setting and qualitative data

Owing to the exploratory nature of our study, we relied on qualitative case research (Yin, 1994). The purpose of the study was twofold. Firstly, we wanted to understand

GE's performance management success about observable organizational conditions (such as work unit design, influence of the work unit and total organization contexts, participative unit climate, ERP teamwork and GE in Vietnam). Secondly, we sought to learn how employees themselves interpreted the company's strategy, and the management's effort to include more empowerment and ERP teamwork in management. Our major objective was to understand and experience the case study of GE from the perspective of the CEO, the managers and current and former salespeople. Our main hypothesis of research indicates that continuing talent development and learning is the main factor to become a high -performance workplace in Vietnam. We have focused our attention on using qualitative research longitudinal approach to facilitate a better understanding of the process of empowerment which is a long effort and goals oriented.

We selected a qualitative methodology that could go beyond the surface of the management rhetoric (Dey, 1993; Eikeland and Brogger, 2008). In order to do that, we first constructed an initial diagnosis of the GE's management process in Vietnam, based on interviews with five actual salespeople, either individually or in small groups during our Sales force Management seminar in 2011. We tried to select sales force without either compassion or frustration. This diagnosis generated a broad description of the GE's performance management based on semi-structured interviews and observations in Hanoi in Vietnam. Then, we identified and interviewed two top level managers, five current unit sales managers and lead systems analysts to gain a better understanding of the above-mentioned issues and the win-win agreements inside and outside the company.

We focused more on seeking to identify topics rather than test relationships between variables impacting on GE's performance management success (Saunders et al., 2009). This was particularly useful as a first step towards further expanding our knowledge in a relatively new area: the Vietnamese context and the boundary less organization phenomenon. For our research purposes, the case study method proved to be appropriate for exploring the characteristics of GE's performance management success. We used a field study to understand the multi-dimensionality of GE's performance management success, the relationships between managers and employees, and its antecedents and outcomes. We conducted the study in Vietnam in one location that had formally implemented a boundary less organization and ERP teamwork. Verbatim reports, age ranges, management levels, organizational tenure, team size and boundary less organization approach have been essential in defining our sample. We obtained interviews with some difficulty in overbooked agendas and took into account the need to find fully comprehensible English-speakers. We also searched articles, exclusive in-depth interview (CEO GE's Vietnam), public databases and company websites for additional information to collaborate, triangulate and validate interviews results. For all interviews, we tried to review our notes for accuracy immediately after the interviews and before transcription.

Trustworthiness in interpretative research was ensured by using four criteria: credibility, transferability, dependability and conformability. We had the opportunity to collect primary data using semi-structured, in-depth and group interviews of managers and salespeople.

2 Analysis of GE's performance management success

GE was one of the first American companies established in Vietnam during 1993 even before the US Embargo was lifted. GE first set up a representative office in Hanoi in 1993 working in partnership with local organizations. In 2003, GE established GE Vietnam Ltd, a 100% GE capital investment that offers a wide range of after-sales services in the fields of medical, electrical and energy equipment. For an organization like General Electric in Vietnam to practice and to foster employee empowerment, management must trust and communicate with employees. In order to boost empowerment process we identified the key role of the lead systems analyst - Oracle ERP Implementation and Service Transition who has been in ERP teamwork a technical expert on the SSS Oracle ERP platforms, including code, setups, interfaces and data flows. In this role, they have used the knowledge of Oracle I Procurement, Purchasing and Accounts Payable modules and lead a team of contractors to support the service transition process from Development through Trade Implementation. The essential responsibilities lead systems analyst had served as technical expert on assigned applications:

- Coordinates with project teams and analysts to translate detailed specifications into new/enhanced application solutions,
- Maintain peer relationships across IT areas (infrastructure, operations, etc.) to support effective implementations,
- Coordinate with the Project and Development teams to review new functionalities and develop test scenarios,
- Ensure that the new functionalities and implementations, including configuration changes, are setup and migrated to production following established release management processes.

Strong team players collaborated well with others to solve problems and actively incorporated input from various sources and demonstrating customer focus. As well they evaluated decisions through the eyes of the customer, building strong customer relationships and created processes with customer viewpoint have been specified as an analytical and strong problem solving skills. In fact within the ERP teamwork, they communicated in a clear and succinct manner and effectively evaluate information / data to make decisions.
Some systems addressed maintenance jobs, and their control and forecasting directly. They have turned out to be very effective and contribute to the success and productivity of some Vietnamese companies. On the other hand, some systems have been developed in such a way that they can represent a very robust and complete solution. However, the best system is the one that truly satisfies many Vietnamese companies' needs. SAP has a very popular system that has been implemented in several suppliers and customers of GE Vietnam.
Empowerment process have been able to anticipate obstacles and develop plans to resolve and to be change oriented which actively generated process improvements, supported and drove change, and confronted difficult circumstances in creative ways in Vietnam.

2-1 Analysis of the Empowerment process

Empowerment is really based on employee day to day communication process: from constant, honest communication regarding the strategic plan and financial requirements and performance, down to daily decision making.

> *"Less and less GE value is coming from 100 percent-controlled companies and more and more is coming from businesses that we are a significant influence on, but do not control" (Steven, Managing Director, GE Capital)*

Some years ago, local Vietnamese managers were operating in an insulated environment separating them, both horizontally and vertically, from other departments and their workforce. Employee questions, initiatives, and feedback were discouraged.

Today in Vietnam, General Electric succeeds in dozens of diverse businesses, and is continuously at the vanguard of change. Some years ago however, in locations throughout GE, local managers were operating in an insulated environment with walls separating them, both horizontally and vertically, from other departments and their workforce. Employee questions, initiatives, and feedback were discouraged. Determined to harness the collective power of GE Vietnamese employees, create a free flow of ideas, and redefine relationships between boss and subordinates, GE expatriate managers tried to encourage employee feedback, cross-pollination of ideas, and employee empowerment.

My Lan has been responsible for growing GE's presence in Vietnam and Cambodia and developing company-to-country strategies, driving GE's commercial growth initiatives and enhancing GE's image in the Vietnam and Cambodia market by working closely with GE business leaders, Vietnamese and Cambodian Government and Customers. She just explained that

> *«What we have tried to do was at the beginning in Vietnam to select superior managers, dedicated to eliminating bureaucracy and building businesses. Then we went on a way to run GE's operating units in entrepreneurial fashion through creating a transparent financial reporting structure that enables CEO to monitor the manager's individual performance by the numbers. Under the CEO's watch, managers have wide latitude in building their GE units, as long as the numbers demonstrate the wisdom of their ways. In the GE culture, traditional barriers dividing employees, co-workers, and management give way to tethers of interdisciplinary and interdepartmental cooperation».(My Lan, Vietnam GE Director)*

Management in Vietnam has the obligation to create the environment that fosters local employee empowerment, and employees have the dutiful responsibility to accept the opportunity and demonstrate they are willing and capable. The bottom line could create a positive work environment.

> *"Failure to provide a strategic framework, in which decisions have a compass and success measurements, imperils the opportunity for empowered behavior...We try to empower our people. We encourage them to point out problems and suggest solutions. When they do we respond quickly and positively. We're not interested in finding fault; we're interested in quickly spotting problems and then finding solutions. We have become very quick and dynamic in dealing with production problems. ». (Duke, US expatriate GE supervisor Hanoi)*

The aim of GE in Vietnam has been characterized by flat hierarchical structures and multi-skilled workforce. Expatriate and local managers have to assume more leadership and work hard to provide employees with resources and working conditions they need to accomplish the goals they've agreed to. So in the specific context of GE, manager's work for their staff, and not the reverse.

> *"Empowerment is always described as the oil that lubricates the exercise of learning. Talented and empowered human capitals are essential to the success of GE in Vietnam. I could say it is the prime ingredient of organizational success". (Han, Salesperson GE Hanoi)*

Equally important, GE employee empowerment changes the GE Vietnamese managers' mind-set and leaves them with more time to engage in broad-based thinking, visioning, and nurturing. This intelligent and productive division of duties between visionary leaders, focusing on emerging opportunities, and empowered employees, running the business unit day to day (with oversight on the leader's part) provides for a well-managed enterprise with strong growth potential. This specific participatory management means seeking GE employee's opinions and actions whenever possible and keeping an open mind to the suggestions and criticism they offer. Participatory GE management offers the following benefits:

1. It is a powerful,

2. Better decisions result

3. A trusting climate is created

4. Employees understand their jobs better

5. Progress is accelerated - through frequent discussions about how the work is progressing

Creating an ERP teamwork environment in GE Vietnam that encourages rapid response to customers' needs and attentive follow-through is the key to leveraging the power of GE. This is only possible when people are empowered.

> *"Empowerment is not a morale booster or only time to time. We cannot be empowered without any direction. We definitely need significant information and some responsibilities, as well as the opportunity to make decisions or at least have a real say in the decision-making process». (Dong, salesperson GE Hanoi).*

By encouraging employees to go beyond the literal boundaries of their jobs - to make suggestions for improvement - GE Vietnam gains not just a part, but the full potential of their contributions to the business.

> *"Tilting too far toward a majority vote democracy, the manager becomes reluctant to exercise sufficient force necessary to propel GE toward its goals," (Duke, US expatriate GE supervisor Hanoi).*

What seems to appear to authorize an exceptional level of personal freedom and flexibility turns out to be a condition to a full performance success.

2-2 Analysis of the Boundary less organization in Vietnam

GE is a diversified infrastructure, finance and media company taking on the world's toughest challenges. Dedicated to innovation in energy, health, transportation, and infrastructure, GE was one of the first American companies established in Vietnam since 1993 even before the US Embargo was lifted.

GE first set up a representative office in Hanoi in 1993, and subsequently working in partnership with local organizations that could really help for long term success. In 2003, GE established GE Vietnam Ltd, a 100% GE capital investment that offers a wide range of after-sales services in the fields of medical, electrical and energy equipment. GE Vietnam now employs approximately 600 people and offers two out of four GE strategic business units including GE Energy Infrastructure.

GE's major products in Vietnam are aircraft engines, aircrafts leasing, turbines and generators for power stations, power transmission and distribution systems, healthcare equipment, water treatment equipment, consumer and industrial solutions. GE has long-term partnerships with Vietnam local companies and organizations such as Ministry of Industry and Trade, Vietnam Airlines, Vietnam Electricity, Vietnam Railways, Petro Vietnam, state-owned and private hospitals.

Successful performance management in Vietnam can be the result from an active engagement with employees, customers, regulators, NGOs and other stakeholders. Since 1994, these interactions took place within industry associations and at high-level summits; at investor meetings; and in everyday conversations between the local sales teams and Vietnamese customers.

> *«Internally, the integration of Citizenship priorities with business strategy starts at the top. In its oversight of GE Citizenship, the Board of Directors is responsible for overseeing how management serves the interests of shareowners and other stakeholders. The Board and its committees consider such issues as risk management; environmental, social and regulatory challenges; and global trends. GE also considers employees' views, through town halls, official surveys and day-to-day interactions with our vast volunteer network». (My Lan, Vietnam GE Director)*

GE in Vietnam continually strives to connect with external parties, such as policy leaders and NGOs, in order to gain insight and perspective on corporate citizenship. GE has created several external advisory panels whose participants-academics, industry leaders and technical experts-possess a wide variety of expertise.

As the Vietnamese community faces significant sustainability challenges, GE believes it is incumbent upon industry leaders such as GE to contribute to local and international policy debates on shaping sustainable healthcare and low-carbon economies. GE periodically convenes summits that bring together industry leaders, NGOs and academics to openly discuss and debate a particular challenge.

> *"Engagement for GE is a key component of being a good corporate citizen. Whether through day-to-day activities or formal and informal mechanisms, such as our operating rhythm, summits or open blogs, we believe it is incumbent upon us to ensure transparency in our Citizenship efforts". (My Lan, Vietnam GE Director)*

For example, last August 2012 GE started to work closely with the Ministry of Health to cooperate on a study to assess the feasibility of local manufacturing of medical devices for the domestic market and the factors necessary to attract large-scale investments. Both parties will also work together to offer training and employment opportunities for Vietnamese doctors and medical staff.

Minister of Health, Madam Nguyen Thi Kim Tien said,

> *"Today's partnership with GE in an effort to launch the local assembly and manufacture of medical devices will equip Vietnam with modern healthcare technology, increase accessibility to higher standard medical care at lower cost, especially in the rural areas. Through this partnership, GE will also coordinate in providing training opportunities, handling over technologies and creating employment when the local manufacturing facility in Vietnam comes into operation."*

The MOU is part of GE's "In-country, For-country" (ICFC) initiative, which focuses on improving local innovation and building products, resources and technology for local needs. The goal is to develop products that are tailored specifically to a country's environment.

> *"ICFC projects have been successfully implemented by GE all over the world," said Akihiko Kumagai, President & CEO, GE Healthcare Asia Pacific.*
>
> *"We have great examples of how we have worked with governments to change the healthcare landscape and ensure better standards. In 2010, we started a similar project in Brazil to manufacture X-ray and mammography equipment. That project now provides employment for over 700 people with significant improvements in productivity. »*

Definitely, GE sources components for its products worldwide, and establishes partnerships with local companies. With the vision of becoming a market leader, a trusted advisor to the Government, and contributing to the growth of Vietnam's economy, GE seeks to maintain long-term partnerships, and to continue building on in-country capabilities and resources.

GE is also proud of its long history of volunteerism and corporate citizenship. Each year, GE, its businesses, and its employees contributes over US$150 million in cash, products, and services to service organizations and communities around the world. The GE Foundation Scholar-Leaders Program supports students from around the world including from Vietnam, by providing financial assistance to economically disadvantaged first year outstanding Vietnamese students at topnotch Vietnamese universities. The GE Volunteers Council in Vietnam encourages members to actively participate in various volunteer programs that benefit the community, such as: clean-up beach projects, donation for victims of natural disasters and the annual GE Movie

Event for underprivileged children in Hanoi and Ho Chi Minh city. GE is ranked as the world's seventh most valuable brand for 2012 by Brand Finance Global 500 and as the 2012 World's Most Ethical (WME) Company in the diversified Industries category from Ethisphere Institute. In 2011, GE was in the top five of Interbrand's" Best global brand". In 2010, GE ranked in healthcare and overall on Fast Company's list of the world's top 50 most innovative companies. Also in this year, GE was ranked among Fortune magazine's listing of the Most Admired Companies in the World for its 5th consecutive year.

In partnership with local organizations, GE Foundation proactively seeks ways to make a significant and sustainable impact. GE foundations all over the world are reaching out to hundreds of GE communities to support innovative programs aimed at spurring educational opportunity and community success. Whether championing minority education or improving the capacity of schools to prepare tomorrow's workforce, GE's culture of leadership, performance, accountability and engagement contribute in unique and powerful ways.

GE Foundation also works to solve some of the world's most difficult problems. In coordination with its partners, it supports U.S. and international education, developing health globally, the environment, public policy, human rights and disaster relief. In addition, GE Foundation supports GE employee and retiree giving and involvement in GE communities around the world. In 2009, the entire GE family - including businesses, employees, retirees and GE Foundation - contributed more than an estimated $220 million to community and educational programs, including more than $100 million from GE Foundation.

2-3 Analysis of the leading time management within ERP teamwork through the GE's Implementation in Vietnam

Our research explored how relationships evolve over time in the implementation process of GE in Vietnam and in particular how the networks of boundary less structure develop. Our question can also be explored across organizations in which there is need to examine how some ERP teamwork’s develop new knowledge quickly while others may be ineffective in doing so. Thus it can be argued again that there is a need to integrate traditional stage-models of implementation with network perspectives. The ERP teamwork GE's performance management model of implementation since 1993 in Vietnam integrates: (1) time; (2) the influence of network relationships on market entry and market development; (3) characteristics of the multinational; (4) empowerment process; (5) partnership with local organizations.

In the network context such as Vietnam, we could described the implementation of GE ERP teamwork as a cumulative process, in which relationships are continually established and maintained in order to achieve the objectives of the multinational through extension, penetration, and integration using a specific international commitment.

GE ERP teamwork international commitment is basically associated with the requirements of the operation modes chosen and the size of international business. The latter seeks to position GE on a full commitment with foreign direct investment.

GE ERP teamwork can be viewed as mobilizing a unique and interdependent resource stocks that enable and contribute to the multinational's implementation activities within Vietnam by mobilizing, accumulating, and developing resource stocks for international activities. Although GE ERP teamwork's implementation in Vietnam can be seen as a multidimensional phenomenon that GE benefits may also be evident in the form of product and process innovation, better utilization of capacity, skill development and a generally improved business performance and the intensifying competition, integration and liberalization seen in Vietnamese markets have forced GE to begin considering outward international activities as a key factor in it growth, profitability and even survival.

The main reason to consider taking on ERP teamwork during a business implementation is that your key employee resources will be more available to lead and to empower. Getting the right people working on the sales force implementation team is critical to the success of the implementation. The key employee resources who keep the business running are exactly the people who need to be on the implementation team. The people on the team need to be the ones who know where bottle necks exist, and know what the key elements are to keeping things on schedule. These key resources know what the new system has to do to help put out the fires quickly and more importantly prevent them from happening in the first place.

Spending the time to implement an ERP system in GE Vietnamese sales force makes sense. The ERP teamwork have more time to devote to the project and they have been getting the best resources involved in the project and to run business more efficiently and effectively to gain that competitive edge against the competition in Vietnam.

The ERP system implementation in Vietnam tried to improve business processes and made them more efficient based mainly on change and business process management. In this stabilization phase within the trade department following the ERP implementation, GE efficiency improvements have been measured.
The project managers involved in the ERP evaluation report major improvements. The execution of the standard processes defined in the ERP system are requiring further standardization efforts and consolidated procedures and process rules for all departments.
During the last phase of ERP implementation many issues related to the discrepancies of process procedures could be solved. Some projects currently conducted could take profit from this improvement. In order to go live with the system, it had to be decided to postpone the solution of open issues not preventing business process from being accomplished in the system. Workarounds have been defined and final solutions postponed to the stabilization phase. These aspects confirm a major lesson learned from this case study consisting in the importance of defining optimized end-to-end business processes prior to starting the ERP system implementation. Besides ensuring the implementation success in terms of a working system covering the requirements defined it is necessary for companies implementing ERP software to plan the integration of appropriate operations and support in their IT organization within ERP teamwork.

Conclusion

Our results suggest that the GE ERP teamwork's success in Vietnam may not be seen as the only result of a positive boundary less organization implementation but that win-win agreements with employees and local communities may significantly influence the orientation, the HRM policy and the opportunity recognition capabilities of this multinational and an ERP teamwork. Research and business implications of the decision-making model of internal and external performance integrative negotiations (Thompson, 2012) are discussed having a deep look on the foundation activities in Vietnam.
Our main hypothesis of research could be validated and we could say that trust, continuing talent development and learning is truly the main factor to become a high - performance workplace in Vietnam.
One of our main challenges has been drawing theoretical conclusions from empirical data. Our research suggests that over time, the ERP teamwork performance management success in Vietnam to enter new alliances is influenced by the amount of network resources available to them, which suggests that there is an important relationship between time and development of local networks in determining a multinational's ability to build knowledge and performance. The underlying assumption is that time is needed for relationship development which impacts on internationalization performance success and new knowledge. This simple universal perspective suggests that some concepts dealing with performance management success are generalizable across cultures. This kind of GE ERP teamwork's specific culture-free approach assumes that core management constructs should be similar or invariant across cultures using the words "encouraging," "positive," "motivational," "confidence builder," "dynamic," "excellence-oriented" and "foresight." to describe the empowerment process of GE in Vietnam.

Another, more advanced, form of the universal could be the functional universal that holds when the within group relationship between two variables (like empowerment and performance management success) would be the same in the USA and in Vietnam. In GE ERP teamwork's corporation by developing a vision of the future and motivating followers to work hard to achieve exceptional performance should be part of a formula for success in any culture.

Bibliographie :

AL-MASHARI, M. (2003), "Enterprise resource planning (ERP) systems: a research agenda", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103 No. 1, pp. 22-7.
AMINGHINI, A SANFILIPPO, M. &RABELLOTTI, R. (2009) «The rise of multinationals from emerging countries: a review of literature», *Working paper.*
ANDERSON, R.C. And WHITE, R. (2009) *Confessions of a radical industrialist: Profits, people, purpose - doing business by respecting the earth*. New York: St Martin's Press.
ANWAR, S. & NGUYEN, L-P. (2010) «Absorptive capacity, foreign direct investment-linked spillovers and economic growth in Vietnam», *Asian Business and Management,* vol.9, 4, 553-570.
ARMSTRONG, M. & BARON, A. (2004) *Managing performance: Performance management in action,* CIPD.

BARNETT, M. And SALOMON, R. (2006) 'Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance.' *Strategic Management Journal*, 27: 1101-1122.
BERETTA, S. (2002)."Unleashing the Integration Potential of ERP Systems". *Business Process Management Journal*, 8(3), pp. 254-277.
BINGI, P., SHARMA, M.KANDGODLA, JK (1999) "Critical issues affecting an ERP implementation", *Information Systems Management,* 16(3), pp.7-14.
BURRELL, G. and MORGAN, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*, London, Heinemann.
CAMERON, K.S., DUTTON, J.E. and QUINN, R.E. (2003) *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.* San Francisco: Berret-Koehler.
CAMPOY, E. &NEVEU, J-P. (2007) "Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié », *Revue française de gestion*, n) 175, pp. 139-153.
CAPPELLI, P. (2008) *Employment relationships: New models of white-collar work.* New York: Cambridge University Press.
CARTWRIGHT, S. & COOPER, C.L. (1993), "The role of culture compatibility in successful organizational marriage", *Academy of Management Executive*, Vol. 7 No. 2, pp. 57-70.
CHATTERJEE, S., LUBATKIN, M.H., SCHWEIGER, D.M. & Weber, Y. (1992), "Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital", *Strategic Management Journal,* Vol. 13 No. 5, pp. 319-334.
CHEN, I.J. (2001). Planning for ERP Systems: Analysis and Future Trend. *Business Process Management Journal*, 7(5), pp. 374-386.
CONGER, J.A. And KANUNGO, R.N. (1988) 'The empowerment process: Integrating theory and practice.' *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
COWEN, T. (2002) *Creative Destruction: How Globalization Is Changing the World's Cultures*. Princeton: Princeton University Press.
DAVENPORT, T.H. (1998). "Putting the enterprise into the enterprise system", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 4, pp. 121-31.
DEY, I. (1993) *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*, London: Routledge and Kegan Paul.
EIKELAND, O. and BROGGER, B. (2008) *Turning to Practice with Actions Research*, London, Sage.
FARIAS, G. and JOHNSON, H. (2000) 'Organization Development and Change Management.' *Journal of Applied Behavior Science*, September: 376-379.
FROST, P.J. (1999) 'Why compassion counts!' *Journal of Management Inquiry*, 8: 127-133.
HOLLAND, C. and LIGHT, B. (1999). "A critical success factors model for ERP implementation", *IEEE Software*, Vol. 16 No. 3, pp. 30-6.
HONG, K.K., KIM, Y.G. (2001). "The Critical Success Factors of ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective", .Information & Management, 40(1), 25-40.
HOWARD, A. (1995) *The changing nature of work*, San Franscisco Jossey Bass.
KETOKIVI, M. and MANTERE, S. (2010) 'Two strategies for inductive reasoning in organizational research.' *Academy of Management Review*, 35: 315-333.
KRAEMMERGAARD, P., ROSE, J. (2002). Managerial Competencies for ERP Journeys. Information Systems Frontiers, 4(2), pp. 199-211.
KRAMER, R.M. (2006) *Organizational trust*, Oxford University Press.

Laudon, K.C., Laudon, J.P. (2011). Management Information Systems – Managing the digital firm, 10th Edition. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
MAGALA, S. (2012), “Shifting sands of research domains, migrating knowledge clouds and academic journals as Zeppelins", *Journal of Organizational Change* Management, Vol. 25, (3), pp. 360-363.
NAH, F.F., DELGADO, S. (2006). “Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation and Upgrade». *Journal of Computer Information Systems*, Special Issue 2006, pp. 99-113.
POMEROY, A. (2006) 'The ethics squeeze', *HR Magazine,* 51 (3): 48-55.
Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. 5th edition. Harlow: Pearson Education.
SHEHAB, E.M., SHARP, M.W., SUPRAMANIAM, L., SPEDDING, T.A. (2004). “Enterprise resource planning - An integrative review”. *Business Process Management Journal,* Vol. 10 No. 4, pp. 359-386
SOUSA, J.E., COLLADO, J.P. (2000). “Towards the Unification of Critical Success Factors for ERP Implementations”.*10th Annual Business Information Technology (BIT) Conference*, Manchester.
SPREITZER, G. (1999) 'Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership.’ *Journal of Organization Behavior*, 20: 511-526.
THOMPSON, L. (2012) *The mind and the heart of the negotiator*, Pearsons, Boston.
ULRICH, D. (2008) 'The 21st Century HR Organization’, *Human Resource Management,* 47 (4): 829-850.
ULRICH, D., JICK, T. & KERR, S. (2002) *The boundary less organization: breaking the chains of organizational structure*, San Francisco, Jossey Bass.
WOOTEN, K. (2001) 'Ethical Dilemmas in Human Resources Management', *Human Resources Management Review*, 11: 153-167.
YIN, R.K. (1994) *Case study research: design and methods, .*2nd edition. Thousand Oaks: Sage.

COMITE SCIENTIFIQUE

Alain AKANNI, Univ. de Dakar, Sénégal,
David AUTISSIER, Univ. Paris Est & ESSEC Business School, France.
Nehmé AZOURY, Univ. du Saint Esprit, Kaslik, Liban
Olivier BACHELARD, ESC Saint Etienne, France.
Elie BASBOUS, Univ. libanaise, Beyrouth, Liban
Adnane BELOUT, Université de Montréal.
Leila BENRAISS, IAE de Bordeaux, France.
Chafik BENTALEB, Université de Marrakech, Maroc
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris
Stéphane BOUDRANDI, Sciences Po Aix,, France
Marc BONNET, ISEOR Lyon, France.
Frank BOURNOIS, Univ. de Paris II CIFFOP, France.
Luc BOYER, Univ. Paris Dauphine, France.
Martine BRASSEUR, Univ. Paris Descartes, France.
Franck BRILLET, Univ. de Tours, France.
Sylvie BRUNET, KEDGE, Marseille, France
Adriana BURLEA-SHCIOPERU, Univ. de Craiova, Roumanie
Laurent CAPPELLETTI, CNAM & ISEOR, Lyon, France
Stéphanie CARPENTIER, ESC Saint Etienne, France.
Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, France.
Annie CORNET, ULG, Belgique
Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France.
Françoise De BRY, Académie de l'éthique, France.
Richard DELAYE, Propédia-IGS, Univ. Pro. d'Afrique
Cécile DEJOUX, Cnam, Paris, France
Anne Marie De VAIVRE, IAS & AINF, Paris, France
Michelle DUPORT, Univ. Montpellier III, France.
Jean-Yves DUYCK, Univ. de la Rochelle, France.
Omar EL AMILI, EMAA, Agadir, Maroc
Mohamed ENNACEUR, IAS Tunisie
Yacine FOUDAD, AASA, Algérie,
Corinne FORASACCO, ESSEC Business School.
Louis FORGET, ESSEC Business School.
Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France.
Anne Marie FRAY, FBS, Tours, France.
Chouaib HADOUIRI, IMAS, Maroc
Sana HENDA, France Business School, France
Roger-Pierre HERMONT, Univ. de Paris XII, France.
Jacques IGALENS, Toulouse Business School, France.
Abdelilah JENNANE, Capital Consulting, Maroc,
Michel JONQUIERES, IAS, France
Michel JORAS, ESCE Paris, France.
Assya KHIAT, Univ. d'Oran, Algérie
Hervé LAINE, Académie de l'Ethique, France.
Hubert LANDIER, IAS, France.
Pascal LARDELLIER, Université de Bourgogne.
Erick LEROUX, Univ. Paris XIII
Pierre LOUART, Univ. de Lille, France.
Samuel MERCIER, Univ. de Bourgogne, France.
Patrick MICHELETTI, KEDGE, Marseille, France.
Nathalie MONTARGOT, Univ. de Cergy-Pontoise, France.
Joan MUNDET HIERN, UPC Barcelone, Espagne.
Jean-Marie PERETTI, IAE de Corte & ESSEC Business School,
Yvon PESQUEUX, CNAM Paris
Jean-Michel PLANE, Univ. Montpellier III, France.
Youri POPOV, Univ. de Moscou, Russie.
Catherine REMOUSSENARD, ESC Dijon, France.
Stéphane RENAUD, Univ. Montréal, Canada.
Alain ROGER, Univ. de Lyon III, France.
Henri SAVALL, Univ. Lyon III ISEOR, France.
Aline SCOUARNEC, Univ. de Caen et ESSEC E.E., France.
François SILVA, KEDGE. Paris. France
Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE, Bordeaux.
Brahim TEMSEMANI, EHECT, Tanger, Maroc
Maurice THEVENET, CNAM & ESSEC Business School
Marc VALAX, Univ. de Lyon III, France.
Delphine VAN HOOREBEKE, Univ. de Toulon, France
Catherine VOYNET FOURBOUL, CIFFOP Paris, France.
Eric VATTEVILLE, Univ. de Rouen, France.
Zahir YANAT, KEDGE, Bordeaux, France.
Véronique ZARDET, Univ. de Lyon III ISEOR, France.

COMITE D'ORGANISATION :

Geneviève BURKE, IAS, France.
Christian COTTIGNIES IEAM Paris
Patrick DAMBRON IEAM Paris
Richard DELAYE, Groupe IGS, Paris
Soufyane FRIMOUSSE, IAS, France.
Roger Pierre HERMONT, IAS, France.
Jean Paul MATTEI IEAM Paris
Jean-Marie PERETTI, IAS, France.
Ming XU, ASMP Paris.
Shiwei WU, IEAM Paris.

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 16e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

Comité scientifique :

Alain AKANNI, *Univ. de Dakar, Sénégal.*
David AUTISSIER*, Univ. Paris Est & ESSEC Business School, France.*
Nehmé AZOURY, *Univ. du Saint Esprit, Kaslik, Liban.*
Olivier BACHELARD, *ESC Saint Etienne, France.*
Elie BASBOUS, *Univ. libanaise, Beyrouth, Liban.*
Adnane BELOUT, *Université de Montréal.*
Leila BENRAISS, *IAE de Bordeaux, France.*
Chafik BENTALEB, *Université de Marrakech, Maroc.*
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *HEC Paris.*
Stéphane BOUDRANDI, *Sciences Po Aix, France.*
Marc BONNET, *ISEOR Lyon, France*.
Frank BOURNOIS, *Univ. de Paris II CIFFOP, France.*
Luc BOYER, *Univ. Paris Dauphine, France.*
Martine BRASSEUR, *Univ. Paris Descartes, France.*
Franck BRILLET, *Univ. de Tours, France.*
Sylvie BRUNET, *KEDGE, Marseille, France.*
Adriana BURLEA-SHCIOPERU, *Univ. de Craiova, Roumanie.*
Laurent CAPPELLETTI, *CNAM & ISEOR, Lyon, France.*
Stéphanie CARPENTIER, *ESC Saint Etienne, France.*
Jean-Luc CERDIN, *ESSEC Business School, France.*
Annie CORNET, *ULG, Belgique.*
Fernando CUEVAS, *E.S.C. Pau, France.*
Françoise De BRY, *Académie de l'éthique, France.*
Richard DELAYE, *Propédia-IGS, Univ. Pro. d'Afrique.*
Cécile DEJOUX, *Cnam, Paris, France.*
Anne Marie De VAIVRE, *IAS & AINF, Paris, France.*
Michelle DUPORT, *Univ. Montpellier III, France.*
Jean-Yves DUYCK, *Univ. de la Rochelle, France.*
Omar EL AMILI, *EMAA, Agadir, Maroc.*
Mohamed ENNACEUR, *IAS, Tunisie.*
Yacine FOUDAD, *AASA, Algérie.*
Corinne FORASACCO, *ESSEC Business School.*
Louis FORGET, *ESSEC Business School.*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France.*
Anne Marie FRAY, *FBS, Tours, France.*
Chouaib HADOUIRI, *IMAS, Maroc.*
Sana HENDA, *France Business School, France.*
Roger-Pierre HERMONT, *Univ. de Paris XII, France.*
Jacques IGALENS, *Toulouse Business School, France.*
Abdelilah JENNANE, *Capital Consulting, Maroc.*
Michel JONQUIERES, *IAS, France.*
Michel JORAS, *ESCE Paris, France.*
Assya KHIAT, *Univ. d'Oran, Algérie.*
Hervé LAINE, *Académie de l'Ethique, France.*
Hubert LANDIER, *IAS, France.*
Pascal LARDELLIER, *Université de Bourgogne.*
Erick LEROUX, *Univ. Paris XIII.*
Pierre LOUART, *Univ. de Lille, France.*
Samuel MERCIER, *Univ. de Bourgogne, France.*
Patrick MICHELETTI, *KEDGE, Marseille, France.*
Nathalie MONTARGOT, *Univ. de Cergy-Pontoise, France.*
Joan MUNDET HIERN, *UPC Barcelone, Espagne.*
Jean-Marie PERETTI, *IAE.de Corte & ESSEC Business School.*
Yvon PESQUEUX*, CNAM, Paris.*
Jean-Michel PLANE, *Univ. Montpellier III, France.*
Youri POPOV, *Univ. de Moscou, Russie.*
Catherine REMOUSSENARD, *ESC Dijon, France.*
Stéphane RENAUD, *Univ. Montréal, Canada.*
Alain ROGER, *Univ. de Lyon III, France.*
Henri SAVALL, *Univ. Lyon III ISEOR, France.*
Aline SCOUARNEC, *Univ. de Caen et ESSEC E.E., France.*
François SILVA, *KEDGE, Paris, France.*
Jean-Paul TCHANKAM, *KEDGE, Bordeaux.*
Brahim TEMSEMANI, *EHECT, Tanger, Maroc.*
Maurice THEVENET, *CNAM & ESSEC Business School.*
Marc VALAX, *Univ. de Lyon III, France.*
Delphine VAN HOOREBEKE, *Univ. de Toulon, France.*
Catherine VOYNET FOURBOUL, *CIFFOP Paris, France.*
Eric VATTEVILLE, *Univ. de Rouen, France.*
Zahir YANAT, *KEDGE, Bordeaux, France.*
Véronique ZARDET, *Univ. de Lyon III ISEOR, France.*

Comité d'organisation :

Geneviève BURKE, *IAS, France.*
Christian COTTIGNIES, *IEAM, Paris.*
Patrick DAMBRON, *IEAM, Paris.*
Richard DELAYE, *Groupe IGS.*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAS, France.*
Roger Pierre HERMONT, *IAS, France.*
Jean Paul MATTEI, *IEAM, Paris.*
Jean-Marie PERETTI, *IAS, France.*
Ming XU, *ASMP, Paris.*
Shiwei WU, *IEAM, Paris.*

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 : deshais@essec.fr - Site Internet : http://www.auditsocial.org/

© ESSEC Business School - 181970114 - janvier 2014 - IMPRIM'VERT®