

L'Institut International de l'Audit Social
et IPAG Business School organisent à

NICE (FRANCE) le 5, 6 & 7 juillet 2017

35^e Université d'été de l'Audit Social

& la session "Evaluating CSR and Diversity Policies"

du **8^e** Colloque IRMBAM

*Auditer les démarches RSE et diversité
diagnostic, conduite du changement,
études d'impact*

Éditeurs scientifiques
Maria-Giuseppina BRUNA
Jean-Marie PERETTI

En partenariat avec



AUDITER LES DEMARCHES RSE ET DIVERSITE. DIAGNOSTIC, CONDUITE DU CHANGEMENT, ETUDES D'IMPACT

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
AUDITER LES DEMARCHES RSE ET DIVERSITE : DIAGNOSTIC, CONDUITE DU CHANGEMENT, ETUDE D'IMPACT	5
PRATIQUES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL : RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DE PME BELGES	8
Isabelle ALPHONSE-TILLOY	
Claire DUPONT	
Perrine FERAUGE	
Sylvie SCOYEZ	
Introduction	8
1. La gestion des ressources humaines (GRH) en PME	9
2. Les PME évaluent-elles leur personnel ?	10
3. Méthodologie	13
4. Résultats	13
Conclusion	19
Bibliographie	20
REPRESENTATION DES FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE : EXISTE-T-IL UN LIEN ?	21
Sabri BOUBAKER	
L'hocine HOUANTI	
Rey DANG	
Introduction	21
1. Revue de la littérature et hypothèses	23
2. Méthodologie	24
3. Résultats	28
Conclusions	29
GOVERNANCE & CSR: ANTECEDENTS & IMPACTS	34
Eric BRAUNE	
Jean-Michel SAHUT	
Introduction	34
1. Cadre théorique	35
3. Analyse Empirique	42
Conclusion	47
Bibliographie	48
LEADER DU PRESENT, LEADER DU REEL, LEADER RYTHMICIEN : REPENSER LE LEADERSHIP SOUS LE PRISME DE L'AGILITE	49
Maria Giuseppina BRUNA	
François BELLAMI	
1. Repenser le leadership à l'aune du handicap	50
2. Leadership de la présentété & leadership du réel	51
3. Pour un leader rythmicien : fluence et lâcher-prise	56
Conclusion : l'agilité, un comportement organisationnel inclusif ?	58
Bibliographie	58
DES FEMMES & DES RESEAUX. UNE ANALYSE CROISEE DES ENJEUX STRATEGIQUES PRESIDANT A L'HEBERGEMENT ORGANISATIONNEL ET A L'AFFILIATION INDIVIDUELLE AUX WOMEN'S NETWORKS EN ENTREPRISE	61
Maria Giuseppina BRUNA	
Anne-Françoise BENDER	
Marie José SCOTTO	
Julia VINCENT	
1. Investiguer les motifs stratégiques poussant une organisation à héberger un réseau affinitaire féminin ou un réseau de cause pro-mixité	62
2. Investigation théorique des enjeux poussant les femmes à créer, adhérer, s'impliquer dans les réseaux féminins	68
Conclusion	72
Bibliographie	73

REPENSER LA DIVERSITE AU TRAVAIL A L'ERE POST-MODERNE : DE L'«ARC-EN-CIEL DES SINGULARITES» A UNE APPROCHE INTER-SECTIONNELLE ET CONSTELLAIRE » DE L'IDENTITE »	78
Maria Giuseppina BRUNA Luc Frédéric DUCRAY	
Introduction	78
1. Repenser la notion de diversité. De l'« arc-en-ciel des singularités » au concept de <i>super-diversité</i>	79
2. Repenser l'entreprise. Indignation face à l'injuste, quête de Justice organisationnelle et mouvement spiroïdal <i>diversité</i>	85
En guise d'ouverture : repenser l'identité dans une entreprise réticulaire	89
Bibliographie	91
EVEILLER LES CONSCIENCES ET FORMER DES INGENIEURS HUMANISTES : LE DISPOSITIF DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES DE L'ECOLE DES MINES D'ALBI-CARMAUX	95
Maria Giuseppina BRUNA Jean-Paul RAMOND Marie-Christine PLANTIE	
1. Altérité, Diversité & Justice : vers un management bienveillant et égalitaire et équitable	96
2. Le dispositif <i>diversité & égalité des chances</i> de Mines Albi : une démarche transversale	98
Conclusion	104
Bibliographie	105
LES GRANDES ECOLES PUBLIQUES FACE AU DEFI DE L'EGALITE DES CHANCES: CHANGER LE PARADIGME DE L'ECOSYSTEME	107
Pascale COLISSON	
1. Enseignement supérieur : prises de conscience et compensation	107
2. Les responsabilités multiples d'une formation au journalisme	112
3. Vers une extension de la réflexion à l'enseignement supérieur	119
Conclusion	121
ANNEXE	122
Bibliographie	123
VISION DE L'ENTREPRENEUR-DIRIGEANT ET CROISSANCE DE L'ENTREPRISE : UNE ÉTUDE LONGITUDINALE DANS LES PME À FORTE CROISSANCE DANS UNE ÉCONOMIE EN DÉVELOPPEMENT	126
Jules Roger FEUDJO Jean Paul TCHANKAM Chamberlain Fofou WADOUM	
Introduction	126
1. Le cadre de la recherche	127
2. Méthodologie et résultats de la recherche	129
Conclusion	135
Bibliographie	135
LA RÉMUNÉRATION VARIABLE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE SOCIALE: ENQUÊTE EXPLORATOIRE AUPRÈS DES ENTREPRISES DU BEL20	136
Romina GIULIANO Claire DUPONT Yves HALLÉE	
Introduction	137
2. Performance sociale	138
3. Performance sociale et rémunération variable	139
4. Méthodologie	143
5. Résultats	144
Conclusion	150
Bibliographie	151
ENTRE MISSION ET MARCHÉ : LA DIVERSITE COMME ENJEU STRATEGIQUE DES GRANDES ECOLES DE MANAGEMENT FRANÇAISES	153
Mélanie JAECK Cédrine JOLY Magalie MARAIS Maryline MEYER	
Introduction	154
1. Les politiques de diversité des BS françaises au cœur de tensions entre logiques	154
2. Méthodologie de l'étude empirique	158
3. Résultats	159
Discussion et conclusion	162

Bibliographie	163
LE FONCTIONNEMENT OPTIMAL PSYCHOLOGIQUE : APPORTS CONCEPTUELS ET METHODOLOGIQUES	166
Franck JAOTOMBO	
Introduction	166
1. Cadre théorique	167
2. Méthodologie	170
3. Résultats	172
4. Discussion	177
Bibliographie	179
LA RSE ET LE CONSOMMATEUR : REVUE DE LITTERATURE	182
Amal LAALOU	
Noura HALHAL	
Abdellah HOUSSAINI	
Introduction	182
1. Les fondements de la RSE	183
2. Théorie des parties prenantes	184
3. La RSE et le consommateur	185
Conclusion	189
Bibliographie	189
BEYOND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP CULTURE?	192
Mohamed MERI MERI	
Introduction:	192
1. Literature review:	193
2. Social Entrepreneurs Characteristics in New Societies and Business:	194
3. Models of CSR & social entrepreneur Organizations:	196
4. Finding: social entrepreneur's culture in Societies and Business:	198
Conclusion & practical Model:	200
Bibliographie	201
LA RSE, LE GENRE ET L'ENGAGEMENT ANTICIPE ENVERS UN EMPLOYEUR :	203
UNE ETUDE QUASIEXPERIMENTALE	203
Lucie MORIN	
Stéphane RENAUD	
Introduction	203
1. Cadre théorique	204
2. Méthodologie	206
3. Résultats	208
4. Discussion	209
Bibliographie	210
L'ENGAGEMENT D'UNE BUSINESS SCHOOL POUR FAIRE PROGRESSER L'EGALITE PROFESSIONNELLE ET LA GESTION DE LA DIVERSITE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR	213
Christine NASCHBERGER	
Camilla QUENTAL	
1. Cadre théorique	213
2. Méthodologie	214
3. Présentation de l'institution	214
4. Résultats	215
5. L'entretien avec la Directrice des Ressources Humaines (DRH)	216
Discussion	217
Perspectives et conclusion	217
Bibliographie	217
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET LAÏCITE. POUR UNE DIVERSITE RELIGIEUSE APAISEE.	219
Eric VATTEVILLE	
1. Le défi : l'ingérence religieuse.	220
2. Une réponse : l'entreprise laïque ?	223
Conclusion.	227
Bibliographie.	228
COMITE SCIENTIFIQUE	230
COMITE D'ORGANISATION	231

AUDITER LES DEMARCHES RSE ET DIVERSITE : DIAGNOSTIC, CONDUITE DU CHANGEMENT, ETUDE D'IMPACT

Les programmes RSE, égalité professionnelle et de diversité déployés depuis quelques décennies par les entreprises *pionnières* dans les pays développés atteignent la maturité et cherchent des remparts contre une certaine routinisation (voire même une *lassitude* de leurs propres promoteurs). Certaines entreprises *suiveuses* connaissent également un essoufflement de leur engouement RSE, les conduisant à se montrer frileuses ou carrément rétives à engager des démarches de responsabilité sociale et sociétale à vocation transformationnelle. Face au ralentissement économique, à une crise sociale durable et à des crispations identitaires et communautaires croissantes, elles préfèrent se recentrer sur leur cœur de métier et le noyau-dur de leur *business*, tout en limitant leur investissement RSE aux obligations légales et réglementaires les plus impératives (et coercitives). Ailleurs dans le monde et en particulier dans les pays en transition, les démarches sociales et sociétales suscitent l'intérêt des entreprises de toutes tailles et cela, sous l'effet de pressions institutionnelles (évolution du cadre légal, dynamiques de normalisation professionnelle) et de processus mimétiques.

C'est pourquoi la 35^{ème} Université d'été de l'IAS se propose d'investiguer les impacts « transformationnels » des démarches de RSE, de diversité et de citoyenneté organisationnelle, au plan des discours (communication divulgation institutionnelles, programmes de formation et campagnes de sensibilisation, flux discursif des salariés, des managers et des *stakeholders*...), des normes (règles du jeu organisationnel, programmes, procédures, *process*...) et des pratiques (*praxis* managériale et comportements organisationnels...). Et cela, en adoptant, tour à tour, ou tout à la fois, une perspective socio-dynamique (pilotage et accompagnement du changement, analyse stratégique et décryptage des jeux d'acteurs), diachronique, comparative (notamment à l'international) et interdisciplinaire (favorisant le dialogue entre les sciences sociales et des organisations et les sciences de la comptabilité, entre l'audit social et l'audit comptable et financier).

Cette 35^{ème} Université d'été de l'Audit Social et de RSE cherche ainsi à articuler une perspective évaluative (étude d'impact des démarches de RSE et notamment des politiques de diversité et d'inclusion dans les entreprises, évaluation des implications du management de la diversité sur la performance globale des équipes) et une approche prospective (appelée à envisager les nouveaux chantiers, les nouveaux territoires et les nouveaux outils de l'égalité et de la diversité au travail). Une attention particulière est portée aux politiques de diversité dans le secteur public et le monde de l'Enseignement Supérieur (rôle, programmes, pratiques) ainsi qu'à la co-construction (chorale et contrapunctique) de référentiels d'audit (et guides d'évaluation) afin d'apprécier l'impact des démarches diversité sur les organisations, leur fonctionnement et leur performance.

Fidèle à l'esprit et à l'histoire de l'IAS, cette Université d'été de l'IAS repose sur la rencontre, l'hybridation et la fécondation réciproque de la sphère de la recherche et du monde de l'entreprise et du conseil.

Les universités organisées par l'IAS depuis sa création ont, en effet, 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.

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, 55 universités de l'Audit social avec les 34 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg (Luxembourg), Marseille, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon, Mons (Belgique), Montréal (Québec), les 19 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech

(Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie), Pékin (Chine), Tours (France) et Sofia (Bulgarie) et les deux universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Plus de 2 200 communications ont été présentées et publiées. Plus de 3300 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 400 auditeurs dans 15 pays et 30 villes. Cette université est donc la 56^{ème} organisée par l'IAS.

Dans le cadre de cette « **35^{ème} Université d'été de l'Audit Social** » organisée à Nice les 6 & 7 juillet 2017, par l'IAS et l'IPAG Business School (dans le cadre de sa Chaire « Entreprise Inclusive »), le thème « Auditer les Démarches RSE et Diversité : Diagnostic, conduite du changement, étude d'impact » a été retenu. Pour traiter ce sujet, universitaires et praticiens ont été invités à confronter leurs idées autour de différentes thématiques.

La réflexion doit également être portée par les professionnels qui apportent par leurs pratiques quotidiennes, illustrations et témoignages relatifs aux problématiques soulevées à l'occasion des différents échanges.

17 communications de 41 coauteurs ont été retenues pour être présentées à Nice et publiées dans ces actes. Les thèmes abordés par les différentes communications rassemblées dans la présente publication sont divers et complémentaires. Ils illustrent la variété des apports des auditeurs sociaux pour la mise en œuvre et la réussite des politique RSE et diversité des entreprises dans le contexte de révolution numérique. Les communications rassemblées dans ces actes sont autant de réflexions qui animeront cette rencontre. Elles permettront d'alimenter les échanges au cours des ateliers, symposiums et tables rondes. Pendant ces temps forts, il nous sera donné de poser des questions, de mettre en évidence des tensions, d'énoncer des paradoxes, d'évoquer des dilemmes, d'ouvrir des perspectives et, par le dialogue contrapunctique et l'écoute réciproque, d'esquisser des solutions.

Cette 35^{ème} université d'été nous promet des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social et du management. Organisée avec la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », cette édition bénéficie du partenariat avec les Instituts de l'Audit Social d'Algérie, des Caraïbes, de l'océan indien, Chine, du Liban, du Luxembourg, du Maroc, de Russie et de Tunisie ainsi que de l'appui de l'ADERSE, l'AGRH, l'ANDRH, l'AFMD, de la Chaire IMA de l'AS.M.P., du Groupe Sup de Co la Rochelle et des revues partenaires Question(s) de Management, Management & Sciences Sociales.

Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui de l'ESSEC Business School et des associations académiques partenaires et en particulier de l'AGRH et de sa présidente, le professeur Aline SCOUARNEC, de l'ADERSE et de sa présidente, Véronique ZARDET, de l'Académie de l'Ethique et de son président Hervé LAINE, d'Humanisme et Gestion et de son président Zahir YANAT, de l'Académie des Sciences de Management de Paris et l'implication des membres du comité scientifique qui ont accepté de lire et évaluer les communications reçues et permis de sélectionner et, après corrections éventuelles, de publier ces textes.

Merci à tous les membres du comité scientifique, à son président, le professeur Jacques IGALENS, à Alain AKANNI, Boualem ALIOUAT, Nehmé AZOURY, Olivier BACHELARD, Michel BARABEL, Elie BASBOUS, Adnane BELOUT, Djilali BENABOU, Béchir BEN LAHOUEL, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Mustapha BETTACHE, André BOYER, Luc BOYER, Franck BRILLET, Maria Giuseppina BRUNA, Sylvie BRUNET, Adriana BURLEA-SCIOPERU, Laurent CAPPELLETTI, Jean-François CHANLAT, Jean-Luc CERDIN, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Patrick DAMBRON, Richard DELAYE, Marc DELUZET, Luc Frederic DUCRAY, Michelle DUPOURT, Jean-Pierre DUMAZERT, Jean-Yves DUYCK, Yacine FOUAD, Corinne FORASACCO, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Sana HENDA, Roger-Pierre HERMONT, Jacques IGALENS, Michel JONQUIERES, Emmanuel KAMDEM, Assya KHIAT, Alain LEMPEREUR, Hubert LANDIER, Erick LEROUX, Henri MAHE de BOISLANDELLE, Mohamed MATMATI, Olivier MEIER, Samuel MERCIER, Nathalie MONTARGOT, Hadj NEKKA, Maria NICULESCU, Duc Khuong NGUYEN, Emmanuel OKAMBA, Mustafa ÖZBILGIN, Yvon PESQUEUX, Jean Michel PLANE, Stéphane RENAUD, Doha SAHRAOUI, Henri SAVALL, Marie-José SCOTTO, François SILVA, Aline SCOUARNEC, Jean-Paul TCHANKAM, Frédéric TEULON, Maurice THEVENET, Marc VALAX, Anne-Marie de VAIVRE, Delphine VAN HOOREBEKE, Eric VATTEVILLE, Catherine VOYNET-FOURBOUL, Zahir YANAT, Véronique ZARDET,

Cette Université n'aurait pu être organisée sans la mobilisation des membres du comité d'organisation et en particulier Frédéric TEULON, Marie-José SCOTTO, Tra TRAN et Mariya DIMOVA de l'IPAG Business School, Anne Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Geneviève HEMINGWAY et Roger Pierre HERMONT de l'IAS, qui ont contribué à la réussite de cette manifestation.

L'appui de l'ESSEC Business School et l'efficacité souriante et précieuse de Christiane DESHAIS ont eu un rôle déterminant dans la publication de ces actes et dans l'organisation de cette conférence. Nous leur exprimons ici toute notre gratitude.

Pr. Jean-Marie PERETTI

Président de l'IAS

Professeur à l'ESSEC Business School

Titulaire de la chaire ESSEC de l'Innovation Managériale & Excellence Opérationnelle

Rédacteur en chef de « Question(s) de Management »

Dr. Maria-Giuseppina BRUNA

Professeure-chercheure en Management à l'IPAG Business School

Directrice de la Chaire IPAG "Entreprise Inclusive"

Conseillère stratégique de la Direction Générale de l'IPAG en charge des domaines

"Ethique, RSE, Management" et du développement des partenariats

PRATIQUES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL : RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DE PME BELGES

Isabelle ALPHONSE-TILLOY

Maître de Conférences

Université de Valenciennes

isabelle.tilloy@univ-valenciennes.fr

Claire DUPONT

Chargée de cours

Université de Mons (Belgique)

claire.dupont@umons.ac.be

Perrine FERAUGE

Maître de conférences

Université de Mons (Belgique)

perrine.ferauge@umons.ac.be

Sylvie SCOYEZ

Maître de Conférences

Université de Valenciennes

sylvie.scoyez@univ-valenciennes.fr

Résumé : Dans cet article, nous nous interrogeons sur l'existence de pratiques d'évaluation du personnel au sein des PME belges. Les entreprises belges n'ayant pas l'obligation d'évaluer leur personnel, nous nous demandons si l'évaluation est une pratique courante au sein des PME, qui sont souvent caractérisées par une gestion des ressources humaines (GRH) informelle. Nous avons réalisé une enquête auprès de PME belges afin d'en savoir plus sur leurs pratiques dans ce domaine. Sur les 149 dirigeants de PME ayant répondu à notre enquête, seuls 52 utilisent des entretiens d'évaluation du personnel de façon à pouvoir discuter avec leur personnel et travailler avec/fixer des objectifs. Sachant que ces entretiens sont consignés par écrit et réalisés sur une base minimale annuelle, ils peuvent s'apparenter à des pratiques formalisées (Songini, 2013). S'ils servent également à identifier les besoins en formation des salariés, ils semblent cependant avoir rarement un impact sur les décisions de formation prises par la PME. Par contre, les dirigeants de PME indiquent que ces entretiens influenceraient les décisions de pérennisation de l'emploi et d'affectation des ressources.

Mots clés : PME – dirigeant – évaluation – pratiques de GRH

Introduction

Représentant 99,8% des entreprises en Europe (Eurostat, 2015), la PME constitue un acteur économique incontournable, au vu de son rôle dans la création d'emplois, dans la production de produits et de services destinés à la société, et dans la croissance économique (Hasle et Limborg, 2006). La PME constitue donc un champ de recherche primordial et spécifique ne pouvant s'apparenter aux grandes entreprises. Cependant, Torrès (2003) mentionne également la forte hétérogénéité des PME entre elles. La littérature développée sur les PME laisse entendre que le fonctionnement de ces entreprises est fortement lié à la vision et aux valeurs de son dirigeant, véritable homme-orchestre. Ainsi, « la PME est avant tout une entreprise humaine dont l'existence et la vie sont essentiellement liées à une personne : le dirigeant. Il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de

sa croissance » (Faber, 2000, in Colot et Dupont, 2007, p.169). Ces entreprises sont généralement décrites comme plus souples, avec des tâches faiblement spécialisées (Torrès et Enrico, in Vilette, 2014), mais adoptant des stratégies implicites et construites sur un horizon temporel de court terme (Torrès, 1999). Elles seraient également marquées par une forte proximité, que celle-ci soit hiérarchique, fonctionnelle, spatiale ou temporelle (Torrès, 2003). Cette proximité conduirait le dirigeant à mieux connaître son personnel et à développer notamment un mode de management orienté vers les tâches et les missions (Richomme-Huet et d'Andria, 2010). De telles caractéristiques nous amènent à nous questionner sur la manière dont les ressources humaines sont gérées dans de telles entreprises. Dans le cadre de ce papier, c'est surtout aux pratiques d'évaluation que nous nous intéresserons. Sachant que les pratiques développées en PME sont souvent décrites comme informelles et que les entreprises belges n'ont pas l'obligation d'évaluer leur personnel, on peut s'interroger sur l'existence de pratiques d'évaluation en PME. Ces dernières pourraient peut-être, au vu des contacts directs avec le personnel que leur petite taille implique, se passer de pratiques d'évaluation formalisées. La proximité avec les salariés pourrait ainsi permettre au dirigeant de mener des évaluations informelles et en continu. Nous nous demandons donc si de telles pratiques existent en PME et dans l'affirmative, pour quelles raisons et quels sont leurs impacts sur d'autres pratiques de GRH qui pourraient être développées au sein de la PME. Un tel sujet nous paraît d'autant plus intéressant à étudier au vu de la rareté des recherches menées sur les pratiques d'évaluation en PME (Cardon et Stevens, 2004).

Nous débuterons ce papier par une réflexion sur la GRH telle qu'elle est pratiquée en PME, pour ensuite nous intéresser au processus d'évaluation et à son éventuelle existence en PME. Après avoir expliqué la méthodologie utilisée dans cette recherche, nous présenterons les résultats issus d'une première exploitation des réponses fournies par des dirigeants de PME à une enquête que nous leur avons adressée.

1. La gestion des ressources humaines (GRH) en PME

Au sein de la PME, le dirigeant d'entreprise constitue une figure importante en termes de gestion des ressources humaines (GRH). Selon Torrès et Enrico (in Vilette, 2014, p.19), le domaine des ressources humaines serait en effet le domaine le plus réservé au dirigeant. Ses valeurs personnelles et son profil seraient des facteurs déterminants quant aux décisions prises dans le domaine de la GRH (Bootz et al, 2011). Ainsi, la manière dont le dirigeant conçoit la GRH (via la nature de ses pratiques ou la volonté de mettre en place des innovations) est intimement liée à ses caractéristiques personnelles, mais aussi notamment à la confiance que celui-ci accorde à son personnel, et à sa volonté de partager (ou non) le pouvoir et les revenus (Mahé de Boislandelle, 2015). Torrès (1999) en vient ainsi à souligner que l'égo de certains dirigeants de PME pourrait conduire à des conditions de travail moins conviviales que ce que pourrait laisser sous-entendre la petite taille de l'entreprise.

Si la maximisation du profit peut être considérée comme un objectif essentiel pour tout dirigeant d'entreprise, il semble que les choses soient un peu différentes en PME. Selon Koch et de Kok (1999), la maximisation du profit serait moins importante que le fait d'apprécier les activités quotidiennes, des relations personnelles de qualité dans la firme et le respect qui pourrait en découler. Le dirigeant de PME serait donc davantage préoccupé par l'idée de générer un profit suffisant pour assurer la pérennité de l'entreprise. La main-d'œuvre en PME serait dès lors bien plus qu'un simple facteur de production.

Certes, les recherches ont souligné le rôle crucial que pouvait jouer le dirigeant de PME dans la GRH qui y est développée, mais elles ont également largement mis en avant le caractère informel de la GRH en PME (Mayson et Barrett, 2006). Koch et de Kok (1999) expliquent ainsi que l'absence de règles et procédures en PME peut avoir des répercussions dans la façon dont la GRH y est développée. Celle-ci serait ainsi beaucoup moins formalisée au sein des plus petites entreprises. Ainsi, ces auteurs soulignent le recours moins fréquent en PME, en comparaison aux grandes entreprises, aux descriptions de fonction, notamment en raison du caractère plus informel de la GRH en PME. Plus globalement, les PME seraient marquées par leur étroitesse dans la gamme d'outils RH utilisés (Torrès et Enrico, in Vilette, 2014). Cependant, ce constat pourrait aussi se justifier par les caractéristiques du processus de production en PME. Celui-ci serait généralement moins spécialisé et nécessiterait dès lors une forte flexibilité de la part des employés. Cela rendrait donc difficile une description écrite et détaillée des tâches que ceux-ci devraient accomplir. Le manque de personnes spécifiquement dédiées à la GRH en PME ne faciliterait pas non plus la tâche quand on sait qu'un responsable RH tend généralement à apparaître dans les entreprises de 100 salariés et plus (Torrès et Enrico, in Vilette, 2014). De tels arguments font dire à Koch et de Kok (1999) que les PME recourent relativement moins aux processus d'évaluation que les grandes entreprises.

Si le caractère informel régnant en PME peut avoir un impact sur les pratiques de GRH qui y sont mises en place, Songini (2013) considère cependant que cela peut aussi encourager le développement d'un esprit d'équipe et de bonnes relations entre les membres de l'entreprise. Cela renverrait à la proximité « *qui confère un caractère plus « humain » à la PME qu'à la grande entreprise* » (Torrès et Enrico, in Vilette, 2014, p.27).

Roberts et al (1992, in Kotey et Slade, 2005) estiment toutefois que les limites de l'informel deviennent apparentes dans les firmes de 20 salariés et plus, taille à partir de laquelle il serait nécessaire de déléguer des responsabilités à un management plus professionnel. Cependant, certains auteurs comme Wilkinson (1999, in Kotey et Slade, 2005) ou Barrett et Mayson (2007) considèrent que l'utilisation de règles ou procédures n'est pas pertinente en PME, sachant que ces entreprises évoluent dans un environnement où les dirigeants doivent pouvoir prendre rapidement des décisions face aux pressions du marché. Mayson et Barrett (2006) trouvent d'ailleurs que ces pratiques de GRH informelles pourraient être problématiques car elles ne reconnaîtraient pas la valeur des salariés. Cependant, Torrès (1999) n'est pas d'accord avec cette vision en considérant que la petite taille de l'entreprise pourrait induire des contacts plus faciles avec les salariés, ce qui conduirait à la valorisation de ceux-ci.

Outre l'évolution de la taille de la PME, le passage d'une GRH informelle vers une GRH davantage formalisée pourrait se justifier aussi par des facteurs tels que la stratégie, la structure ou encore les technologies développées au sein de l'entreprise (Melo et Machado, 2013). Le caractère plus formel de la GRH se marquerait par le fait qu'il existe des règles ou procédures écrites en lien avec une pratique de GRH et par le fait que cette règle ou procédure soit systématiquement appliquée (Songini, 2013). De Kok et al (2003) associent également ces pratiques plus formelles à des pratiques sophistiquées ou plus innovantes. Ainsi, en termes de stratégie, Barrett et Mayson (2007) indiquent que les entreprises en croissance seraient plus susceptibles que les autres d'être marquées par une GRH formalisée. Rutherford et al (2003) considèrent aussi que ces pratiques de GRH formalisées pourraient apparaître en réponse à des problèmes de GRH que rencontrerait la PME. Ces problèmes précèderaient alors le développement de pratiques davantage formalisées.

Même si la littérature évoque largement le caractère informel de la GRH en PME, certaines recherches ont pourtant mis en évidence que les pratiques de GRH en PME étaient plus sophistiquées et formelles que ce que l'on pouvait penser. Astrakan et Kolenko (1994, in Songini, 2013) ont ainsi observé que plus de la moitié des 600 PME de leur étude conduisaient des entretiens d'évaluation formalisés et disposaient notamment de descriptions de fonction écrites.

Au vu du caractère informel de la GRH en PME qui est régulièrement mis en avant dans la littérature, des relations de proximité qui s'instaurent entre le dirigeant de PME et ses salariés et de l'horizon de court terme généralement privilégié par le dirigeant (Torrès, 1999), on peut s'interroger sur la mise en place, en PME, de procédures d'évaluation du personnel.

2. Les PME évaluent-elles leur personnel ?

2.1. Approche de l'évaluation

Selon Lamaute et Turgeon (2015, p.229), l'évaluation du rendement implique « *de définir les attentes de l'entreprise face à un employé pour une période déterminée, à traduire ces attentes en objectifs précis, mesurables et d'une ambition réaliste, à offrir la supervision, les ressources et le soutien à l'employé dans l'accomplissement de ses tâches, à décrire systématiquement les forces et les faiblesses observées chez lui au cours de l'accomplissement de ses tâches, à lui communiquer les résultats de ces observations et à l'accompagner dans l'amélioration de sa contribution* ». Ferrary (2014) mentionne ainsi les deux temporalités d'une politique d'évaluation : l'une proactive visant à fixer des objectifs au salarié et à définir les moyens permettant de les atteindre, l'autre rétroactive et consistant à évaluer les résultats passés des salariés et à identifier les facteurs de (non) performance. On perçoit là toute la portée du processus d'évaluation, tant pour l'entreprise qui a des objectifs à atteindre, que pour le salarié qui doit être capable d'y contribuer. L'étude de cas menée par Ientile-Yalenios (2014) souligne d'ailleurs la diversité des buts opérationnels liés à l'implantation d'une démarche d'évaluation du personnel en PME : des motifs tels que la possibilité de développer ou maintenir un lien avec les salariés nouvellement engagés sont avancés, de même que le fait de sonder les souhaits des membres de l'entreprise dans l'optique de les fidéliser, de gérer leurs compétences, ou tout simplement de répondre au cadre réglementaire. Rappelons qu'en France, l'évaluation du personnel est obligatoire, ce qui n'est pas le cas en Belgique. Lamaute et Turgeon (2015) expliquent aussi que le processus d'évaluation a pour but

d'améliorer la performance du salarié évalué, notamment en développant ses compétences, de réorienter ses efforts vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise mais aussi de disposer de données à partir desquelles un programme de formation, rémunération, voire promotion pourrait être mis en place. Ferrary (2014) évoque également l'éventuel impact du processus d'évaluation sur le maintien du salarié dans l'entreprise ou sur son licenciement. Le processus d'évaluation est donc susceptible d'influencer d'autres pratiques de GRH développées dans l'entreprise (Ferrary, 2014).

De son côté, Moulinier (2005, in Allègre et Andréassian, 2008, p.116) considère que « *l'évaluation est la « clé de voûte » du management des RH* », jouant un rôle essentiel dans différents domaines de la GRH (recrutement, rémunération, ...). Pour Mahé de Boislandelle (2015), l'évaluation ferait d'ailleurs partie de la valorisation. Cette composante du mix-social concernerait tous les dispositifs ayant pour objectif de développer les compétences des salariés. Cela sous-entend notamment une connexion avec les pratiques de formation, mais aussi de promotion et de gestion des carrières.

Cette procédure d'évaluation pourrait se concrétiser par un entretien permettant au collaborateur et à son superviseur de communiquer. Il s'agit ainsi de « *faire le point sur les résultats du salarié évalué, fixer les objectifs pour l'échéance suivante, expliciter et discuter avec lui les sujets abordés si possible dans leur intégralité, faire un travail de conseil sur l'activité de son collaborateur, en matière de parcours professionnel et de formation* » (Allègre et Andréassian, 2008, p.117). Cet entretien est aussi l'occasion pour le salarié évalué de donner son point de vue sur sa situation professionnelle, sur les éventuelles difficultés qu'il rencontrerait dans son travail, mais aussi sur ses souhaits professionnels ainsi que sa perception de l'environnement de travail dans lequel il évolue (Allègre et Andréassian, 2008). L'entretien d'évaluation contribuerait donc à un échange d'informations utiles tant pour le salarié que pour l'entreprise.

La mise au point d'une procédure d'évaluation n'est pas chose aisée pour l'entreprise et devrait idéalement reposer sur une connaissance détaillée des compétences et métiers (Allègre et Andréassian, 2008). Elle devrait donc s'appuyer sur un certain nombre de documents, parmi lesquels une description de fonction et une description des compétences qui peuvent servir de base à la réalisation de l'entretien annuel d'évaluation. Or, comme nous l'avons indiqué précédemment, il semble que les descriptions de fonctions soient des outils relativement rares en PME (Koch et de Kok, 1999).

Ces différentes informations relatives au processus d'évaluation, à ses objectifs et aux outils qu'il suppose nous amènent à nous interroger sur l'application d'une telle pratique de GRH en PME. Nous l'avons vu, la PME est marquée par une GRH bien souvent décrite comme informelle et par l'absence de personnes ressources dans le domaine de la GRH. On le sait, le dirigeant est généralement amené à prendre en charge lui-même les questions de GRH mais soumis à des contraintes de court terme, a-t-il réellement le temps de procéder à l'évaluation de son personnel d'une manière formalisée ? Ou peut-on supposer qu'en PME, la proximité entre le dirigeant et son personnel rendue possible par la petite taille de l'entreprise permettrait de réaliser une évaluation plus informelle, de par les contacts quotidiens ?

2.2. Les PME évaluent-elles leur personnel ?

Il existerait peu de recherches sur le management de la performance en PME, et donc sur les pratiques d'évaluation qui peuvent en découler (Cardon et Stevens, 2004).

Selon Mahé de Boislandelle (2015), l'évaluation des salariés (hors encadrement) peut être tout à fait informelle et se baser sur des jugements de valeur globaux, au risque d'induire des erreurs de jugement. Elle peut également être formalisée et basée sur des grilles d'évaluation s'intéressant notamment aux performances du salarié, à ses potentialités, à son orientation et à ses perspectives personnelles au sein ou en dehors de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2015, p.196). Des entretiens d'appréciation peuvent également être utilisés mais seraient plus rares en PME. L'auteur observe ainsi qu'une évaluation formelle annuelle est menée dans 34% des PME qu'il a étudiées.

Mayson et Barrett (2006) notent le caractère informel des pratiques d'évaluation de la performance en PME, utilisées davantage à des fins de contrôle (facilité par la proximité avec les collaborateurs) qu'à des fins de développement des salariés. En termes de contrôle, Torrès (1999, p.22) a d'ailleurs souligné que l'égo démesuré de certains dirigeants peut les amener à vouloir tout faire, tout savoir, tout entendre sans jamais rien partager !

Bartram (2005), Cardon et Stevens (2004) et Cassell et al (2002) soulignent d'ailleurs la rareté des systèmes d'évaluation formels en PME. Songini (2013) explique ainsi que les dirigeants de PME disposent rarement des connaissances nécessaires pour mener des entretiens d'évaluation formels avec leur personnel. De plus, ils pourraient voir ces entretiens comme trop consommateurs de temps (Kotey et

Slade, 2005). En se référant à Neeson et al (2007), Songini (2013) explique que la proximité entre les collaborateurs et le dirigeant pourrait amener ce dernier à observer directement les performances de son personnel et à intervenir directement en cas de contre-performance, si bien que le système d'évaluation en PME serait plutôt informel et continu. Kotey et Slade (2005) et Torrès (1999) vont également dans ce sens. Dès lors, une procédure d'évaluation informelle pourrait être volontairement mise en place au sein de la PME, ce qui permettrait aussi de conserver une certaine souplesse dans l'entreprise (Cardon et Stevens, 2004). De plus, le faible nombre de managers en PME et leurs liens directs avec le dirigeant pourraient aussi justifier la rareté des systèmes d'évaluation en PME.

Sachant que l'évaluation du personnel est vue principalement comme un moment d'échanges avec la personne évaluée et comme l'opportunité d'amorcer une discussion avec elle (Bourhis et Chênevert, 2009), il serait dès lors possible que la PME, de par la proximité régnant entre son dirigeant et ses salariés, soit un terrain propice à des formes d'évaluation qui ne nécessitent pas forcément de formalisation. Cela serait d'autant plus vrai au sein des TPE (Kotey et Slade, 2005). Cela pourrait être lié aussi au fait qu'à l'intérieur d'une PME, les informations s'échangent principalement via contact direct et communication orale. Ainsi, *« la circulation de l'information repose sur un ensemble de relations interpersonnelles informelles et non structurées, privilégiant la communication orale de préférence à la communication écrite. Ce type de comportement est directement lié aux spécificités des petites organisations : la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle »* (Torrès, 1999, p.26-27).

En se référant à la recherche menée par Hudson et al (2001), Melo et Machado (2013) expliquent que le non recours à un processus d'évaluation des performances en PME pourrait être dû aussi aux ressources limitées de l'entreprise (temps, personnel spécifiquement affecté à la GRH, ...) et au style de gestion émergent caractéristique des PME. Mahé de Boislandelle (2015, p.380) souligne d'ailleurs le faible développement des systèmes d'évaluation en PME *« en raison du faible formalisme et de l'étroitesse des perspectives de carrière »*. Plus globalement, cet auteur reconnaît que si la valorisation est une dimension essentielle du mix-social, elle ne présente cependant pas le même poids au sein des entreprises.

Kotey et Slade (2005) estiment cependant qu'avec l'agrandissement de l'entreprise, on pourrait s'attendre à voir apparaître des procédures d'évaluation du personnel. Celles-ci seraient alors déléguées aux managers intermédiaires. Dans ce cadre, les dirigeants accorderaient davantage d'importance à la formation et au développement des managers afin de s'assurer qu'ils aient bien les compétences nécessaires pour prendre en charge leurs responsabilités au niveau de la gestion de leur équipe.

Fabi et al (2007) évoquent également l'argument de croissance de la PME qui pourrait amener celle-ci à disposer de descriptions de fonction ou d'un processus d'évaluation du rendement des employés. Analysant 176 PME (de 20 à 249 salariés) au Québec, Fabi et al (2007) constatent que l'évaluation des performances du personnel y est pratiquée dans 65% d'entre elles. Ils observent également un regroupement, autour de l'évaluation des performances, d'autres pratiques de GRH telles que les descriptions d'emploi et le recrutement, constituant ainsi un cluster relatif à l'intégration. Selon ces auteurs, ces pratiques viseraient à garantir que l'employé sélectionné (via la description d'emploi et le recrutement) soit bien intégré dans l'entreprise (via la procédure d'évaluation). Ils notent que la taille de l'entreprise est positivement et significativement corrélée à ce cluster « intégration » : au plus la PME grandit, au plus elle recourt à des pratiques incluses dans ce cluster. Ils remarquent aussi que les PME appartenant à ce cluster sont celles qui connaissent une plus forte croissance de leurs ventes en comparaison aux PME n'appartenant pas à ce cluster.

Comme Allègre et Andréassian (2008) et Lamaute et Turgeon (2015) l'ont indiqué, les entretiens d'évaluation du personnel peuvent être l'occasion de récolter des informations à propos du salarié qui pourraient conduire au développement de programmes de formation, de rémunération ou de promotion. Qu'en est-il en PME ? Il ressort, d'après Kotey et Slade (2005), que les informations provenant des évaluations sont généralement peu utilisées pour déterminer les besoins de formation et perspectives de promotion, en raison des faibles perspectives de promotion et des formations formelles limitées développées au sein des micro entreprises, en comparaison aux petites et moyennes entreprises. Torrès et Enrico (in Vilette, 2014) soulignent ainsi que la ligne hiérarchique est bien souvent courte en PME, laissant sous-entendre par là que les perspectives d'évolution y sont limitées.

De son côté, Van de Portal (in Vilette, 2014) observe que les PME s'inscrivant dans une démarche qualité ont toutes développé un dispositif formel d'évaluation des compétences. Celui-ci est constitué d'un entretien annuel de progrès et de l'établissement d'un référentiel de compétences, outils préconisés par la certification. Dans ce cadre, les PME arrivent à établir un diagnostic des compétences de leur

personnel. A l'issue de ce diagnostic, « *seules 30% des PME élaborent un plan d'action susceptible de maintenir ou optimiser les compétences des salariés* » (Van de Portal, in Vilette, 2014, p.252). L'auteur en vient à conclure que « *les organisations s'inscrivent davantage dans une réponse réglementaire, en lieu et place d'une véritable stratégie de management par les compétences* » (Van de Portal, in Vilette, 2014, p.253).

Les propos qui viennent d'être développés laissent donc entendre que si le processus d'évaluation n'est pas absent en PME, il y reste cependant relativement rare et paraît également rarement formalisé. Ses liens avec les pratiques de formation ou promotion semblent également pouvoir être questionnés au vu du faible développement de ces pratiques en PME.

Dans ce papier, nous souhaitons approcher le processus d'évaluation développé au sein des PME belges. Malgré le fait que les PME belges n'ont pas d'obligation de procéder à l'évaluation de leur personnel, ont-elles mis en place une telle pratique ? Dans l'affirmative, celle-ci peut-elle s'apparenter à une pratique formalisée ? Dans quel but ces évaluations sont-elles réalisées et quelles sont les incidences des résultats de telles évaluations sur d'autres pratiques de GRH au sein de la PME ? Nous tenterons de répondre à ces différentes questions dans la suite du papier.

3. Méthodologie

Notre étude, de nature exploratoire, repose sur une analyse quantitative de données qui ont été recueillies au moyen d'un questionnaire adressé aux dirigeants de PME belges. L'échantillon d'entreprises à qui le questionnaire a été envoyé a été constitué au moyen de la base de données Belfirst, base de données belge représentative du tissu économique des sociétés belges et luxembourgeoises.

Le profil d'entreprise, défini pour la constitution de l'échantillon, repose principalement sur le critère d'effectif. Ainsi, les PME retenues dans l'échantillon répondent au critère d'effectif de la définition européenne : moins de 250 travailleurs (recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003, en vigueur depuis le 1er janvier 2005). Il faut noter que nous n'avons pas exclu de notre enquête les micro-entreprises (moins de 9 employés) qui représentent 93% des entreprises de l'Union Européenne (Russo et Tencati, 2009). Notre échantillon est ainsi composé de 1.800 PME wallonnes (région de Belgique).

Le questionnaire que nous avons adressé aux PME était composé de questions à choix multiples et de questions utilisant des échelles de Likert à 5 points. Il ne portait pas exclusivement sur les pratiques d'évaluation mais comportait également des volets consacrés aux perceptions du dirigeant de PME quant à la GRH et aux actions développées dans ce domaine, aux pratiques de formation, aux actions développées dans le domaine du bien-être et de la gestion des risques au travail. Le questionnaire a été administré, durant l'année 2015, sous format papier. Il renvoyait également à un lien permettant aux dirigeants qui le souhaitaient de compléter l'enquête sous format électronique. Au total, nous avons reçu 220 questionnaires exploitables (taux de réponse de 12,22%). Cependant, nous avons décidé d'exclure les PME ayant déclaré être une filiale d'un groupe. L'appartenance à un groupe peut en effet influencer la manière dont l'entreprise est structurée en termes d'outils de ressources humaines indépendamment du profil du dirigeant. Notre analyse se basera dès lors sur un total de 149 questionnaires.

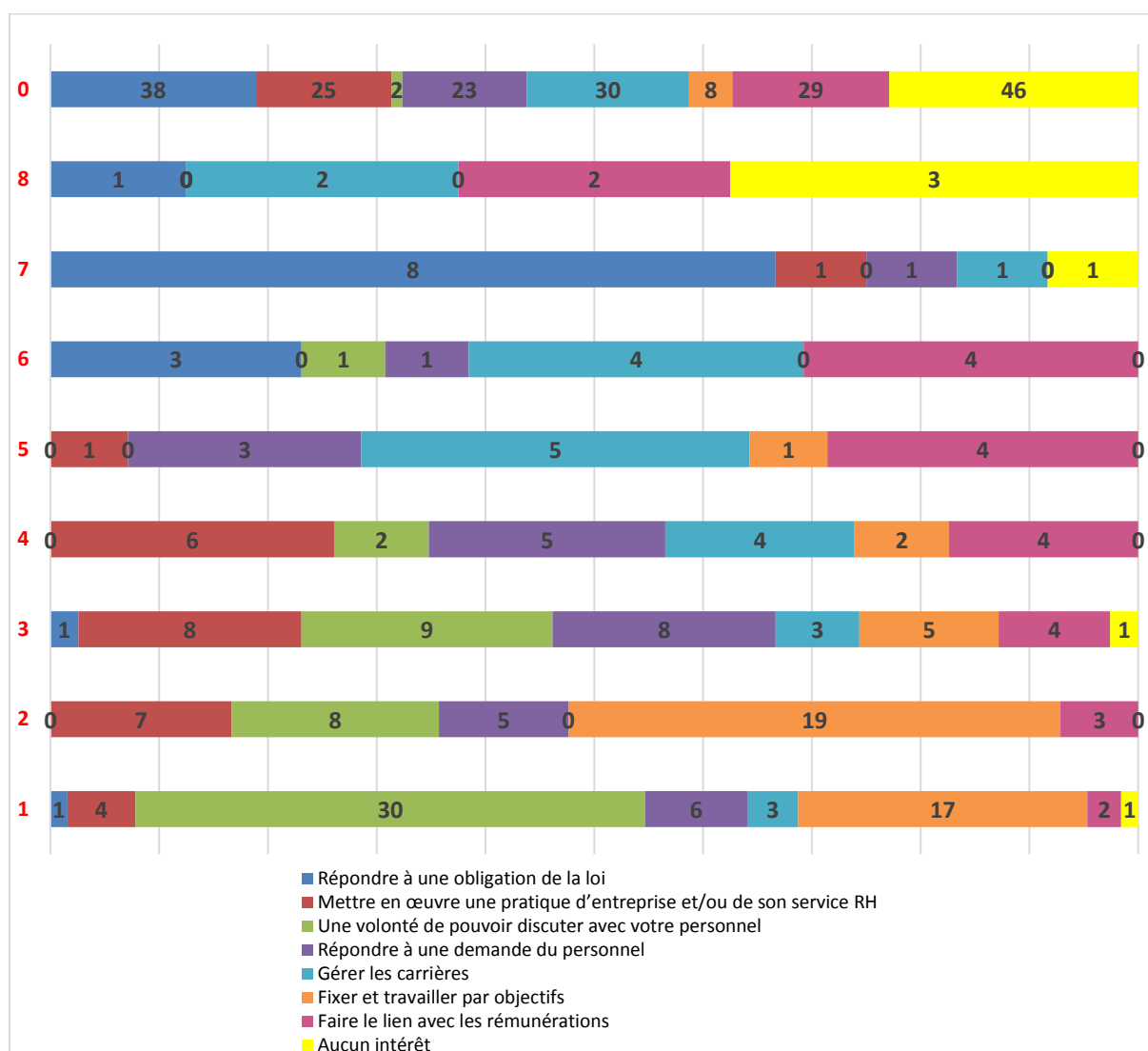
4. Résultats

Nous soulignons que ce papier constitue une première exploitation du volet relatif aux pratiques d'évaluation du questionnaire qui a été adressé aux PME. Les informations fournies par les dirigeants de PME ayant répondu à notre enquête nous ont permis de mieux comprendre l'évaluation du personnel en PME et d'approcher les éventuelles pratiques mises en place dans ce domaine. Tout d'abord, nous avons demandé aux dirigeants de notre échantillon s'ils mettaient en place, dans leur entreprise, des entretiens d'évaluation du personnel. Sur les 149 répondants, 52 d'entre eux réalisent une évaluation du personnel, soit 34,89% des PME ayant répondu à l'enquête, et 97 n'en réalisent pas. A première vue, la pratique de l'évaluation ne serait pas un exercice dont les PME sont familières. Ce premier constat rejoint notamment celui de Mahé de Boislandelle (2015) et Koch et de Kok (1999).

4.1. Approche des entretiens d'évaluation instaurés en PME

Nous nous sommes intéressées aux 52 dirigeants de PME qui ont déclaré mettre en place des entretiens d'évaluation. Nous avons cherché à savoir quel était pour eux l'intérêt de ces entretiens. La figure 1 montre ainsi quels sont les facteurs qui ont été priorisés (1 représentant les facteurs les plus prioritaires, 8 les moins prioritaires et 0 les non-prioritaires).

Figure 1 : Intérêts des entretiens d'évaluation (n=52)



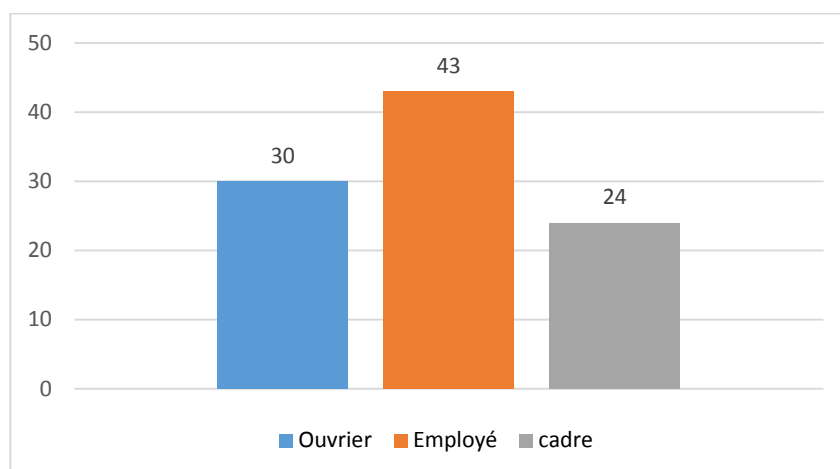
A la lecture de cette figure, nous observons que la 1^{ère} raison justifiant le recours à des entretiens d'évaluation du personnel est la volonté de pouvoir discuter avec le personnel (30 dirigeants sur 52, soit 57,69%). Ce résultat peut paraître à première vue interpellant quand on sait que la PME est généralement vue comme un lieu de proximité entre le dirigeant et ses salariés (Torrès, 1999), favorisant de par ce fait les échanges et contacts directs entre les membres de l'organisation. Cependant, Kotey et Slade (2005) mentionnent que les procédures d'évaluation en PME pourraient devenir plus fréquentes au fur et à mesure que l'entreprise grandit. Il serait donc intéressant, comme prolongement futur à notre recherche, de croiser cette réponse avec la taille des PME ayant participé à notre enquête. En 2^{ème} ordre d'importance, les dirigeants (19 sur 52, soit 36,53%) ont aussi expliqué l'utilisation d'entretiens d'évaluation par le fait de fixer et travailler par objectifs. Cela renvoie à la temporalité proactive de l'évaluation mise en avant par Ferrary (2014).

Les motifs justifiant le recours à ces entretiens qui ont été considérés comme non prioritaires portent sur le non intérêt des dirigeants pour une telle pratique (certains dirigeants auraient pu mettre en place des entretiens d'évaluation sans être convaincus de l'intérêt de la pratique) pour 46 dirigeants (88,46%) mais aussi une réponse à une obligation de la loi. Nous rappelons qu'à ce sujet, les entreprises belges n'ont aucune obligation d'évaluer leur personnel.

Nous avons aussi cherché à savoir à qui se destinaient principalement les entretiens d'évaluation du personnel. La figure 2 montre que les entretiens sont réalisés principalement pour les employés de l'entreprise (43 entreprises sur 51, soit 84,31%). Les ouvriers bénéficient aussi d'entretiens d'évaluation dans 30 entreprises (58,82%) et les cadres dans 24 entreprises (47,05%) (plusieurs choix possibles). Le

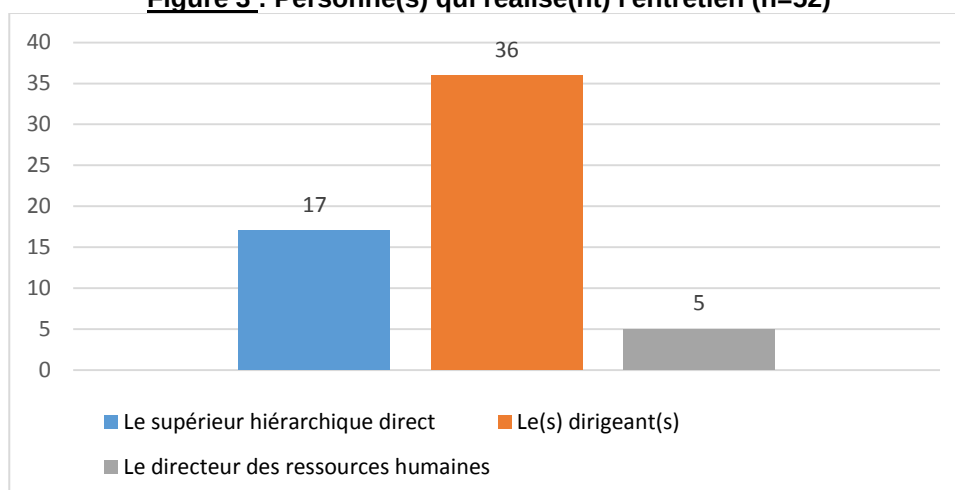
nombre relativement moins élevé de cadres faisant l'objet d'un entretien d'évaluation pourrait éventuellement s'expliquer par le plus faible nombre de managers et cadres en PME.

Figure 2 : Catégorie de personnel soumis à des entretiens d'évaluation (n=51)



La figure 3 indique qui est chargé de réaliser les entretiens d'évaluation au sein de la PME.

Figure 3 : Personne(s) qui réalise(nt) l'entretien (n=52)



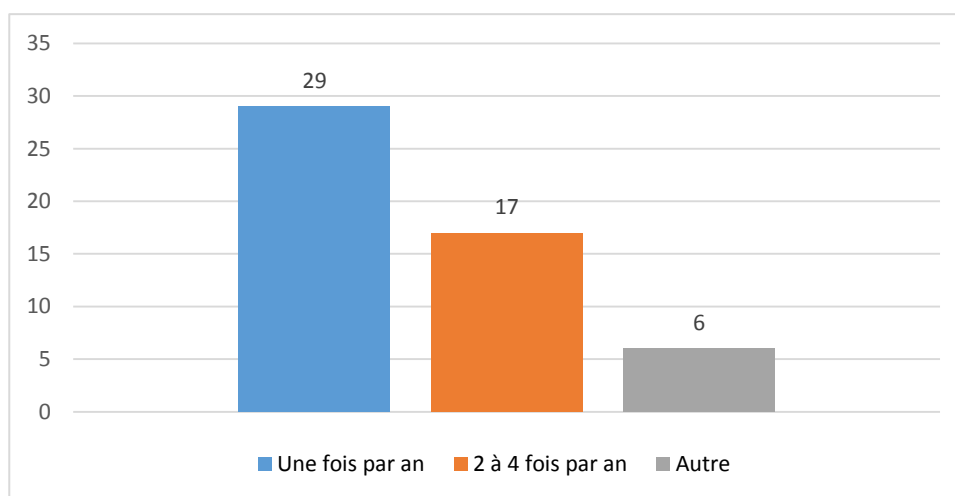
Nous constatons que ces entretiens d'évaluation sont réalisés principalement par le dirigeant de l'entreprise dans plus de la moitié des entreprises (69,23%). Dans un tiers des cas (32,69%), c'est le supérieur hiérarchique qui se charge des évaluations. Le responsable des RH intervient très peu dans les évaluations vu que seules cinq entreprises l'ont mentionné. Est-ce lié à l'absence de personnes spécifiquement dédiées à la GRH au sein de la PME ? Ou est-ce qu'avec l'évolution de la taille de l'entreprise, les supérieurs hiérarchiques sont amenés à jouer un rôle dans les entretiens d'évaluation, bien plus que le dirigeant ? Mahé de Boislandelle (2015) explique ainsi que dans les entreprises moyennes (50 à 199 salariés), une grande partie du personnel se trouve plus fréquemment en contact avec un encadrement de 1^{er} ou 2^{ème} niveau qu'avec le dirigeant. Dans les entreprises de 200 salariés et plus, « l'intermédiation des relations entre la direction et le personnel dit d'exécution est quasiment la règle » (Mahé de Boislandelle, 2015, p.34).

Notre enquête nous apprend aussi que ces entretiens d'évaluation sont consignés par écrit par 57,69% des entreprises (30 sur 52). Cela pourrait révéler une pratique d'évaluation, c'est-à-dire pour laquelle il existe des règles ou procédures écrites qui sont systématiquement appliquées (Songini, 2013).

Cet aspect systématique semble d'ailleurs présent au vu des résultats illustrés par la figure 4 reflétant la fréquence de réalisation des entretiens d'évaluation du personnel au sein des PME. Dans un peu plus de la moitié des PME (55,76%), les entretiens d'évaluation sont réalisés sur une base annuelle, alors que

dans un tiers d'entre elles, ils sont réalisés plusieurs fois durant l'année. Rappelons que 19 répondants ont précédemment indiqué que l'intérêt des entretiens d'évaluation était notamment qu'ils permettaient de fixer et de travailler par objectifs. Cela pourrait ainsi justifier la fréquence, au minimum annuelle, des entretiens d'évaluation mis en place chez un certain nombre de nos répondants.

Figure 4 : Fréquence des entretiens d'évaluation (n=52)



Par ailleurs, nous nous sommes interrogées sur les objectifs des entretiens d'évaluation du personnel, dans le contexte spécifique des PME. Par objectifs, nous entendons les effets que ces entretiens d'évaluation pourraient avoir pour l'entreprise et son personnel. Nous avons ainsi demandé aux dirigeants d'indiquer quelle était l'importance accordée à une série de propositions¹ comme l'illustre le tableau 1.

Tableau 1 : Objectifs des entretiens d'évaluation (n=52)²

Objectifs	Non concerné	Pas important/ Moyennement important	Important/très important
Fixer des objectifs au salarié	1	7	43
Favoriser le dialogue	0	2	50
Identifier les besoins en formation	1	9	41
Gérer les potentiels et les désirs de promotion	2	22	26
S'informer des problèmes rencontrés par le personnel	0	7	43
Accéder aux informations clients	14	23	13
Connaître les attentes des salariés en termes de rémunération	2	30	18
Connaître les attentes des salariés en termes de conditions de travail	2	13	36

¹ Ces propositions sont évaluées sur base d'une échelle à 5 points mais pour une meilleure visibilité des résultats, nous avons regroupé les résultats en 3 points dans le tableau 1.

² Le nombre de réponses par item ne correspond pas toujours au nombre total de répondants car certains répondants n'ont pas désiré répondre à tous les items.

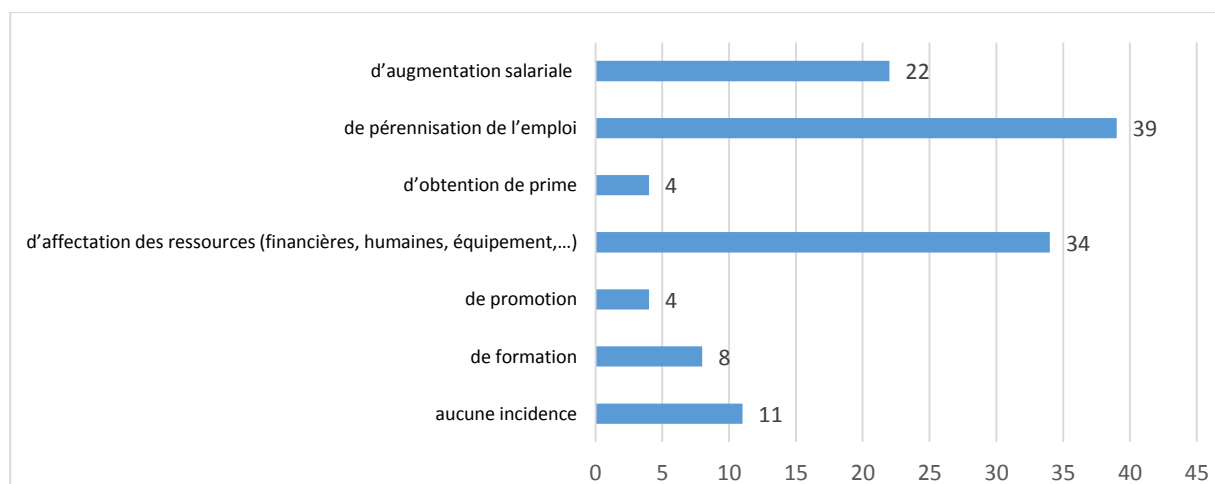
De ce tableau, nous pouvons constater que les objectifs des entretiens d'évaluation jugés comme importants, voire très importants, confortent les éléments mis en avant par les répondants à la figure 1 et justifient leur intérêt pour des entretiens d'évaluation, à savoir la possibilité de fixer des objectifs aux membres du personnel et l'encouragement d'un dialogue avec ceux-ci. Cependant, de ce tableau, ressortent également d'autres objectifs liés à l'utilisation d'entretiens d'évaluation, notamment l'identification des besoins en formation, le fait de s'informer des éventuels problèmes rencontrés par le personnel et de connaître les attentes de celui-ci en termes de conditions de travail. Doit-on voir derrière de tels objectifs la volonté d'être plus proche du personnel, de ses attentes et problèmes éventuels, en raison d'un agrandissement de la taille de l'entreprise ? De tels objectifs confortent en tout cas les propos d'Allègre et Andreassian (2008) qui voient dans l'entretien d'évaluation l'occasion pour le salarié de donner son point de vue sur son environnement de travail et sur les difficultés éventuelles qu'il rencontrerait dans le cadre de son travail.

Une information intéressante ressortant de ce tableau concerne les liens que les répondants semblent faire entre les entretiens d'évaluation et l'identification des besoins en formation. 41 répondants sur 51, soit 80,39% des dirigeants utilisant des entretiens d'évaluation, ont mentionné cet objectif. Cela pourrait conforter l'idée que l'évaluation, en tant que composante de la valorisation, elle-même intégrée dans le mix-social (Mahé de Boislandelle, 2015) serait connectée à d'autres pratiques telles que la formation. Toutefois, Kotey et Slade (2005) ont remarqué que les informations venant des entretiens d'évaluation étaient généralement peu utilisées pour déterminer les besoins de formation et les perspectives de promotion. Nous constatons en effet que les impacts des entretiens d'évaluation sur le fait de pouvoir gérer les potentiels et les désirs de promotion semblent moins faire l'unanimité. Il en va de même pour le fait de pouvoir accéder aux informations liées aux clients via les entretiens d'évaluation, et pour le fait de connaître les attentes des salariés en ce qui concerne leur rémunération.

Ces informations laissent donc entendre que les entretiens d'évaluation semblent être utiles pour d'autres pratiques de GRH dans la PME, notamment les formations. Nos répondants semblent moins clairement se positionner quant à la gestion des carrières et quant aux rémunérations.

Nous avons demandé aux répondants de l'étude quelles étaient les incidences de l'évaluation du personnel sur les décisions relatives à certaines pratiques de GRH. Les répondants pouvaient retenir plusieurs choix parmi les items proposés.

Figure 5 : Incidence de l'évaluation sur les décisions (n=52)



La figure 5 montre que les entretiens d'évaluation peuvent avoir un impact, pour plus de la moitié de nos répondants, sur deux pratiques particulières : les décisions de pérennisation de l'emploi (pour 75% des dirigeants) et les décisions d'affectation des ressources (pour 65,38% des dirigeants). Dans une moindre mesure, les entretiens d'évaluation pourraient également influencer les décisions d'augmentation salariale pour un peu moins de la moitié des répondants (soit 42,30%).

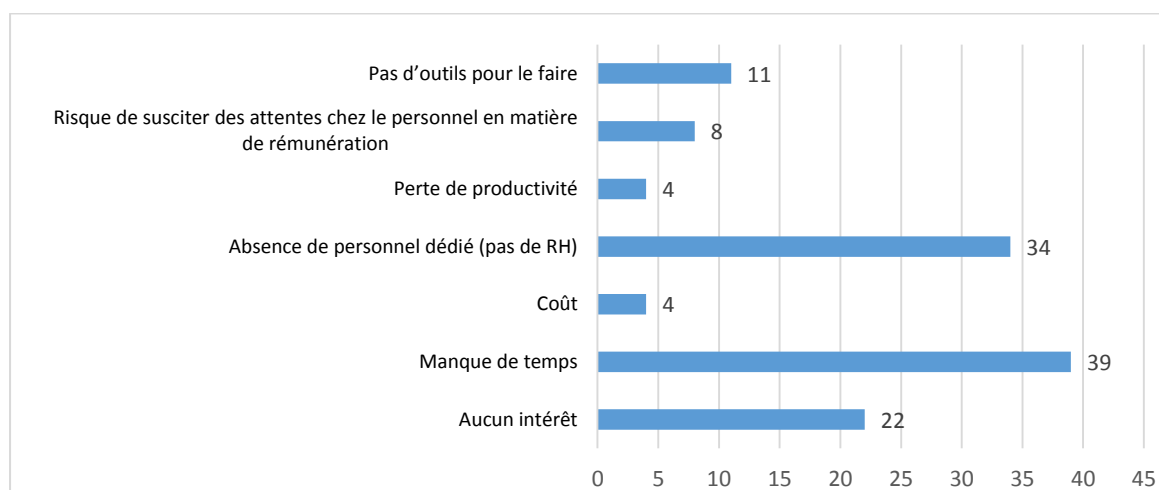
En termes de formations, nous sommes interpellés par le fait que seuls 8 dirigeants sur 52 aient mentionné un impact des entretiens d'évaluation sur les décisions de formation, alors qu'ils étaient pourtant bien plus nombreux (41 sur 51) à considérer que l'identification des besoins en formation était

un objectif important, voire très important, ressortant des entretiens d'évaluation. Faut-il en conclure que l'identification de ces besoins en formation ne se concrétise pas par des plans de formation au sein de la PME comme Van de Portal (in Vilette, 2014) l'a constaté aussi ? En tout cas, la littérature a pu mettre en avant le manque de formations au sein des PME (Brand et Bax, 2002), expliqué notamment par une plus grande probabilité de turnover et par les opportunités d'évolution plus limitées laissées au personnel. Nous remarquons aussi, en comparant le tableau 1 avec la figure 5, que si la connaissance des attentes des salariés en termes de rémunération est plutôt un objectif perçu comme pas important ou moyennement important pour 30 PME sur 52 (57,69% des répondants), elles sont tout de même 22 sur 52 (42,3 % des répondants) à signaler que les entretiens d'évaluation peuvent avoir une incidence sur les décisions d'augmentation salariale. Cela laisse entendre que l'entretien d'évaluation en PME peut servir de levier à des décisions d'augmentation salariale sans qu'il soit réalisé dans le but de sonder les salariés sur leurs souhaits en termes de rémunération.

4.2. A quoi est due l'absence d'évaluation en PME ?

A travers deux questions, nous avons cherché à savoir pourquoi certaines PME (97 entreprises sur les 149 répondants) ne réalisent pas d'entretiens d'évaluation de leur personnel et si elles comptent en mettre en place dans le futur. Nous présentons ici les statistiques descriptives nous éclairant à ce sujet via les figures 6 et 7.

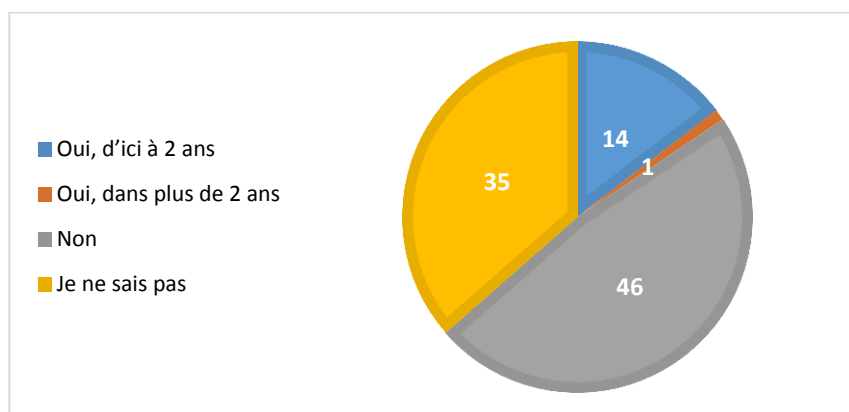
Figure 6 : Raisons de la non réalisation d'entretiens d'évaluation du personnel (n=97)



Nous constatons que, parmi les 97 PME déclarant ne pas mettre en place d'entretiens d'évaluation du personnel, 39 d'entre elles (40,2%) l'expliquent par le manque de temps et 34 d'entre elles (35,05%) le justifient par l'absence dans l'entreprise de personnes spécialisées dans les RH. Ces résultats corroborent les propos de Songini (2013) ou encore de Melo et Machado (2013) qui ont notamment souligné en quoi ces éléments pouvaient justifier la rareté des systèmes d'évaluation en PME. Un manque d'intérêt pour la pratique d'évaluation a aussi été mis en avant par 22 entreprises (22,68%). Il serait intéressant d'avoir davantage de précisions sur ce non intérêt porté à l'évaluation du personnel par les dirigeants de PME. Les entretiens d'évaluation sont-ils perçus comme peu intéressants au vu de la proximité entre les collaborateurs et leur dirigeant qui permettrait à ce dernier d'intervenir directement, et sans système formalisé, en cas de contre-performance (Songini, 2013 ; Kotey et Slade, 2005) ? Ou les dirigeants n'y voient-ils réellement aucun intérêt ?

A la question de savoir si les dirigeants de PME comptaient mettre en place des entretiens d'évaluation dans le futur, une grande partie d'entre eux ont répondu par la négative (46 sur les 96 dirigeants ayant répondu à la question, soit 47,91%) ou indiqué ne pas savoir s'ils en implémenteraient dans leur PME (35 sur 96, soit 36,45%). Nous relevons que 14,58% d'entre eux (14 PME sur 96) envisagent l'implantation d'une telle pratique d'ici à 2 ans.

Figure 7 : Entretiens d'évaluation dans le futur (n=96)



Nous pouvons donc retenir que les dirigeants n'ont globalement pas comme perspective future d'introduire dans leur entreprise des entretiens d'évaluation.

Conclusion

Dans cette étude, nous avons cherché à savoir si les PME belges recourraient aux pratiques d'évaluation de leur personnel. Cet intérêt pour la pratique de l'évaluation peut se justifier de plusieurs manières : tout d'abord, les entreprises belges n'ont pas l'obligation d'évaluer leur personnel. On peut donc considérer que les entreprises recourant à une telle pratique y voient un réel intérêt. On peut également penser que cette pratique d'évaluation pourrait alors servir de levier aux décisions relatives à d'autres aspects de la GRH, tels que la formation, la gestion des carrières, les rémunérations, Ensuite, les PME sont généralement décrites de façon très spécifique dans la littérature. En effet, la proximité entre le dirigeant et ses collaborateurs, la gestion plutôt informelle des personnes ou encore l'horizon de court terme poursuivi par le dirigeant sont des caractéristiques fréquemment mentionnées dans la littérature pour décrire la PME. Ces caractéristiques nous amènent à nous interroger sur l'intérêt de l'évaluation du personnel au sein de la PME : les relations de proximité développées par le dirigeant avec ses collaborateurs ne sont-elles pas suffisantes pour procéder en continu à une évaluation informelle du personnel, réorienter celui-ci si nécessaire ou encore identifier des besoins de formation particuliers ?

C'est avec ces questions en tête que nous avons adressé une enquête auprès de PME belges, d'autant plus que la littérature sur les pratiques d'évaluation en PME semble peu développée. Plusieurs constats ressortent de notre première analyse des réponses fournies par les 149 dirigeants de PME ayant participé à notre enquête. Nous constatons tout d'abord que seules un peu plus d'un tiers des PME ayant participé à notre enquête utilisent des entretiens d'évaluation. De par le fait que ces entretiens sont consignés par écrit pour 57% des PME et qu'ils sont réalisés sur une base minimale annuelle pour plus de 50% des PME, on pourrait éventuellement considérer que la pratique de l'évaluation prenne une allure formelle dans ces PME. Les dirigeants de PME sont intéressés par l'utilisation d'entretiens d'évaluation du personnel parce qu'ils leur permettent de discuter avec leurs salariés mais aussi de travailler et de fixer des objectifs, renvoyant ainsi à la temporalité proactive de l'évaluation (Ferrary, 2014). Le fait que les dirigeants mentionnent la possibilité, grâce aux entretiens d'évaluation, d'instaurer un dialogue avec les salariés est quelque peu interpellant quand on sait que les PME sont caractérisées par la proximité entre les membres organisationnels et par des contacts directs entre ceux-ci. Il conviendrait de creuser cette observation en la reliant à la taille de l'entreprise. Nous relevons certaines contradictions dans les propos des répondants : si les dirigeants pratiquant l'évaluation du personnel considèrent que celle-ci leur permet d'identifier des besoins en formation, ils sont peu nombreux à indiquer que les entretiens d'évaluation pourraient avoir des retombées sur les décisions relatives aux formations. Faut-il en conclure que si des besoins en formation sont détectés, ils ne se concrétisent pas forcément par des plans de formation ? Cette question mérite d'être approfondie, notamment en exploitant un autre volet de notre questionnaire consacré aux pratiques de formation en PME (que nous n'avons pas encore pu exploiter à l'heure où nous écrivons ce papier). Si cette première exploitation des résultats de notre enquête nous livre déjà quelques informations intéressantes, nous sommes conscientes que des approfondissements sont nécessaires, notamment en croisant certaines données de notre enquête et en scindant les entreprises y ayant répondu selon leur taille. La littérature a en effet

montré que les pratiques d'évaluation étaient plus susceptibles d'apparaître au fur et à mesure que la PME s'agrandissait.

Bibliographie

- Allègre C. B. et Andreassian A. E. (2015), *Gestion des ressources humaines. Valeur de l'immatériel*, De Boeck
- Barrett R. and Mayson S. (2007), « Human resource management in growing small firms », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), pp. 307-320
- Bootz J. P., Schenk E., Sonntag M. (2011), « Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action », juillet
- Bourhis A. et Chênevert D. (2009), *A vos marques, prêts, gérez ! La GRH pour les managers*, Pearson
- Brand M. J. and Bax E. H. (2002), « Strategic HRM for SMEs : Implications for firms and policy », *Education+Training Journal*, 44(8), december, pp.451-463.
- Cardon M. S. et Stevens C. E. (2004), « Managing human resources in small organizations : what do we know ? », *Human Resource Management Review*, 14, pp.295-323.
- Cassell C., Nadin S., Gray M. and Clegg C. (2002), "Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises", *Personnel Review*, Vol. 31 No. 6, pp. 671-92.
- Colot O. et Dupont C. (2007), « Impact du changement de dirigeant sur des variables sociales : approche comptable des transmissions de PME belges », *Economies et Sociétés*, K, n°16(1), pp.165-186.
- de Kok J., Uhlaner L., Thurik A. (2003), « Human Resource Management With Small Firms; Facts And Explanations », *Erim Report Series Research in Management*, ERS-2003-015-ST, 30 p.
- Eurostat (2015). *Statistiques structurelles sur les entreprises, vue d'ensemble*.
- Fabi B., Raymond L., Lacoursière R. (2007), « HRM Practice Clusters in Relation to Size and Performance: An Empirical Investigation in Canadian Manufacturing SME », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), pp. 25-40.
- Ferrary M. (2014), *Management des ressources humaines. Entre marché du travail et acteurs stratégiques*, Dunod
- Hasle P. and Limborg H.J. (2006), "A Review of the Literature on Preventive Occupational Health and Safety Activities in Small Enterprises", *Industrial Health*, 44, pp.6-12.
- Ientile-Yalenios J. (2014), « La décision de développer une évaluation formalisée du personnel en PME : une approche par le modèle de la poubelle », *Actes du Congrès de l'AGRH*.
- Koch C. and de Kok J. (1999), « A human-resource-based theory of the small firm », *Research Report 9906/E*, october, 46 p.
- Kotey B. and Slade P. (2005), « Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms », *Journal of Small Business Management*, 43(1), pp.16-40.
- Lamaute D., Turgeon B. (2015), *De la supervision à la gestion des ressources humaines. Vers une GRH ouverte aux talents*, Chenelière Education
- Mahé de Boislandelle H. (2015), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Economica, 3^{ème} édition
- Mayson S. and Barrett A. (2006), «The « science » and « practice » of HRM in small firms », *Human Resource Management Review*, 16, pp.447-455
- Melo P. R. N. and Machado C. F. (2013), « Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: rhetoric or reality? », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), pp.117-134
- Richomme-Huet K. et d'Andria A. (2010), « Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME », *Management&Avenir*, 9 (39), pp.136-148.
- Russo, A. and Tencati, A. (2009), "Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized, and Large Firms", *Journal of Business Ethics*, 85, pp.339-353.
- Rutherford M., Buller P., Mc Mullen P. (2003), « Human Resource Management Problems over the life cycle of Small to Medium-Sized Firms », *Human Resource Management*, 42(4), p.321-335
- Songini L. (2013), « The formality and informality of HRM practices in Family Small and Medium-Sized Enterprises. Current status and directions for future », 39 p.
- Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de Gestion*, 144, mai-juin, pp.119-138.
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Editions Flammarion
- Vilette A. (2014), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Vuibert

REPRESENTATION DES FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE : EXISTE-T-IL UN LIEN ?

Sabri BOUBAKER

Groupe ESC Troyes en Champagne

L'hocine HOUANTI

Groupe Sup Co La Rochelle

Rey DANG

ICN Business School – CEREFIGE, Nancy-Metz

rey.dang@icn-groupe.fr

Résumé

Cette étude examine *si* et *comment* les femmes au conseil d'administration peuvent affecter la performance sociétale de l'entreprise (PSE). Théoriquement, nous nous appuyons sur la théorie des parties prenantes. D'un point de vue méthodologique, nous recourons à la méthode des moments généralisés (GMM) sur données de panel et plus précisément au GMM en système. Basé sur un échantillon de 101 entreprises cotées sur *Euronext Paris* composant l'indice SBF 250 sur la période 2006-2010, nous constatons que la présence des femmes au conseil d'administration (CA) n'est pas significativement corrélée avec la PSE. Par ailleurs, une masse critique de trois femmes au conseil d'administration (ou plus) est négativement et significativement corrélée avec la PSE. Nous expliciterons ces résultats en montrant que la relation entre la représentation des femmes au conseil d'administration et la PSE n'est pas linéaire et est complexe.

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) fait l'objet, depuis quelques années, d'une attention particulière tant de la littérature académique (par ex. McWilliams and Siegel, 2001, Orlitzky et al., 2003) que des professionnels (Accenture and UNGC, 2010). En effet, selon Carroll (1979), l'entreprise interagissant avec son environnement (social, politique ou environnemental), elle doit assumer un ensemble de responsabilités allant au-delà de ses obligations légales ou économiques *stricto sensu*. Dans ce contexte, la notion de performance sociétale de l'entreprise (PSE) constitue un pilier fondamental de la recherche en éthique des affaires et des travaux sur les relations entre l'entreprise et la société (Igalens and Gond, 2005). Conformément à Wood (1991), nous définissons la PSE comme une « configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (p. 693). Les indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) représentent un *proxy* de la mesure de la PSE (Mattingly and Berman, 2006), très largement accepté tant dans les milieux académiques que chez les professionnels (Larbi et al., 2014).

Selon Krüger (2009), le conseil d'administration (CA) peut peser directement ou indirectement sur les décisions de l'organisation affectant à la fois sa politique RSE, dans la mesure où le CA, en tant qu'organe majeur de prise de décision au sein de l'entreprise, est collectivement responsable vis-à-vis des parties prenantes (Rao and Tilt, 2015). La littérature consacrée à la gouvernance d'entreprise a donc accordé une attention croissante aux moyens d'accroître la PSE (Byron and Post, 2016). L'une des solutions souvent recommandées consiste à augmenter le nombre de femmes au CA. En effet, les administratrices apportent une expérience et des valeurs différentes au CA de celles de leurs pairs

masculins (Hillman et al., 2007) qui *in fine* affectent significativement la PSE. Par conséquent, examiner l'effet de la représentation des femmes au CA sur la PSE est un sujet d'intérêt (Byron and Post, 2016). De nombreux travaux ont examiné les différents mécanismes de gouvernance des entreprises pouvant affecter la PSE (Jain and Jamali, 2016). À l'échelle du CA, la proportion d'administrateurs indépendants (Johnson and Greening, 1999) ainsi que le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général (Zhang et al., 2013) sont censées influencer significativement la PSE. Quant à la recherche consacrée à la représentation des femmes au CA, elle s'est principalement intéressée à trois dimensions du phénomène (Terjesen et al., 2009) à savoir la représentation des femmes au CA au fil du temps ; les déterminants expliquant leur sous-représentation ; et l'effet de leur présence au CA sur la performance de l'entreprise.

De ce qui précède, plusieurs constats peuvent être formulés. Premièrement, à la suite de Zhang et al. (2013), il est clair bien que la composition du CA soit un sujet de recherche important dans la littérature, son impact sur la PSE fait l'objet de peu d'investigations. Seules deux dimensions de la composition du CA (son indépendance et la dualité des fonctions) influençant la PSE ont été examinées tout en offrant des résultats contrastés. Par exemple, certaines études mentionnent que les administrateurs indépendants ont une influence significative sur la PSE (Johnson and Greening, 1999, Webb, 2004), tandis que d'autres travaux ne constatent aucun effet (Coffey and Wang, 1998, Wang and Coffey, 1992). Deuxièmement, comme le souligne Boulouta (2013), les travaux examinant l'effet de la présence des femmes au CA portent principalement sur la performance économique et financière des entreprises sans s'intéresser à la PSE (cf. (Terjesen et al., 2009). Troisièmement, les quelques études examinant la représentation des femmes au CA portent sur une seule dimension de la RSE, à savoir la philanthropie d'entreprise (Wang and Coffey, 1992, Williams, 2003). En conséquence, il reste encore un champ de recherche lié à l'influence des femmes au CA sur des questions importantes telles que la PSE (Boulouta, 2013).

Notre étude apporte plusieurs contributions à la littérature consacrée à la diversité et à la RSE. Premièrement, cette étude apporte une contribution théorique à la littérature consacrée à la diversité en examinant la représentation des femmes au CA à travers la théorie des parties prenantes (Freeman, 2010). Habituellement, la présence des femmes au CA est examinée à travers deux cadres théoriques, à savoir la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance des ressources (Terjesen et al., 2009). Selon Hillman and Dalziel (2003), ces deux théories sont majoritairement utilisées dans la mesure où elles représentent les deux fonctions clefs du CA : surveillance du management et approvisionnement des ressources essentielles à l'entreprise. Théoriquement, nous opterons pour un autre cadre théorique, dans la mesure où Hill and Jones (1992) attribuent une troisième fonction au CA à savoir accroître le comportement durable de l'entreprise et sa responsabilité auprès des parties prenantes. Par conséquent, nous utilisons la théorie des parties prenantes pour examiner l'influence des femmes au CA sur la PSE. Deuxièmement, cette étude est également une contribution théorique à la littérature consacrée à la PSE. Selon Hafsi and Turgut (2013), la performance sociale est considérée, depuis très récemment, comme une autre mesure de la performance de l'entreprise. Peu d'études ont abordé la relation entre la représentation des femmes au CA et la PSE (Hafsi and Turgut, 2013). Troisièmement, la littérature a examiné le lien entre la gouvernance d'entreprise et la RSE en mettant l'accent sur les mécanismes de surveillance externes (tels que la propriété institutionnelle ou la couverture des analystes) ou internes (tels que l'indépendance du CA ou la dualité des fonctions), (Francoeur et al., 2008, Jo and Harjoto, 2011). Cependant, ces études n'ont pas examiné la représentation des femmes au CA, laquelle pourrait avoir un effet sur la PSE. Cette étude vise donc à combler ces lacunes, en examinant spécifiquement l'effet de la présence des femmes au CA sur la PSE. Enfin, reconnaissons que la recherche française consacrée à la représentation des femmes au CA demeure relativement modeste au sein de la littérature existante (Terjesen et al., 2009). En l'espèce, cet article contribue à enrichir cette littérature. D'un point de vue empirique, nous recourons à la méthode des moments généralisés (GMM) proposée par Arellano and Bover (1995) et Blundell and Bond (1998) sur données de panel et plus précisément à la GMM en système (Wintoki et al., 2012). Cette méthode permet de prendre en compte l'endogénéité, sa nature dynamique, ainsi que les problèmes associés (le biais de variables omises et la causalité inversée). Notre approche est novatrice dans la mesure où elle accroît la robustesse de nos résultats et contribue aux approches économétriques déjà utilisées dans la littérature existante.

En définitive, l'objet de cette étude est d'examiner l'effet de la représentation des femmes au CA sur la PSE. Pour ce faire, nous identifions un échantillon non cylindré d'entreprises appartenant à l'indice SBF 250 sur la période 2006-2010.

Le reste du papier est organisé comme suit. Dans une première section, nous procédons à une revue de la littérature nous permettant de formuler les hypothèses de recherche (section 2). Ensuite, nous présentons notre méthodologie (section 3). Les sections 4 et 5 présentent l'échantillon, la définition des variables, ainsi que les résultats obtenus. Enfin, la section 6 conclut.

1. Revue de la littérature et hypothèses

1.1. Cadre théorique

Selon la théorie de l'agence (Jensen and Meckling, 1976), l'entreprise moderne est un « nœud de contrats » entre l'entreprise et ses nombreux composantes. La théorie des parties prenantes (Freeman, 2010) définit ces éléments comme les parties prenantes qui peuvent avoir un impact ou des répercussions sur les résultats organisationnels. L'entreprise entretient donc des relations avec un large éventail de parties prenantes, comprenant les employés, les consommateurs, le gouvernement, les défenseurs de l'écologie et d'autres encore, allant au-delà des actionnaires. Dans ce cadre, les managers sont chargés non seulement de protéger et maximiser la richesse des seuls actionnaires, mais doivent également veiller à ce que les décisions stratégiques soient bénéfiques pour toutes les parties prenantes. Jones (1995) affirme que l'entreprise est donc une « refonte du nœud de contrats entre ses managers et ses parties prenantes » (p. 407)³.

Le principe fondamental de cette théorie repose sur le fait que les entreprises dépendent des parties prenantes pour survivre, dans la mesure où elles fournissent des ressources matérielles et immatérielles nécessaires au succès d'une organisation (Hill and Jones, 1992). Par exemple, les actionnaires procurent des capitaux, tandis que les employés apportent leur expertise, leurs compétences et leurs efforts à l'organisation. Si les parties prenantes retirent tout ou partie de ces ressources, l'entreprise peut rencontrer des difficultés à poursuivre son exploitation ou souffrir de difficultés financières (Clarkson, 1995).

Dans ce cadre, une gouvernance d'entreprise efficace est considérée comme un pilier fondamental pour assurer une PSE efficace (Jain and Jamali, 2016). En tant que décideurs principaux au sein de l'entreprise, les membres du CA ont, d'une part, une certaine influence sur la forme et la nature des relations avec les parties prenantes et s'assurent, d'autre part, que l'entreprise agit bien dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, que ce soit en termes financiers ou non financiers (Windsor, 2006). Par conséquent, la principale fonction du CA est que l'entreprise assume ses responsabilités sociétales en répondant aux intérêts des parties prenantes (Freeman, 2010, Hill and Jones, 1992).

1.2. Lien entre représentation des femmes au CA et PSE

Les CA devant gérer au mieux les intérêts des différentes parties prenantes à travers leur RSE et *in fine* leur PSE (Harjoto et al., 2015, Jain and Jamali, 2016), les administrateurs peuvent, pour certains, manquer d'expertise ou d'information sur les enjeux de la RSE (Paine, 2014). Cependant, selon Boulouta (2013) et Harjoto et al. (2015), les CA qui comptent des administratrices sont plus enclins à influencer sur le niveau d'engagement de l'entreprise en matière de RSE. La théorie des parties prenantes avance plusieurs raisons.

Premièrement, les administratrices possèdent un éventail de caractéristiques psychologiques qui pourraient les amener à prendre davantage en compte les intérêts des parties prenantes (Wood and Eagly, 2009). Par exemple, comparativement aux hommes, les femmes possèdent plus d'attachements communautaires : affection, amabilité ou sensibilité interpersonnelle. Ces caractéristiques communautaires semblent conduire les administratrices à prendre davantage en considération une plus large palette de parties prenantes, contrairement à leurs homologues masculins qui tendent à se focaliser davantage sur des préoccupations économiques et actionnariales (Adams et al., 2011). Par ailleurs, en raison de leur côté plus relationnel (Wood and Eagly, 2009), les administratrices sont plus enclines à établir des relations avec un ensemble plus large de parties prenantes de l'entreprise ou du moins à déployer plus d'efforts nécessaires pour mieux les comprendre (Rosener, 1995).

Deuxièmement, les administratrices ont souvent un profil et des expériences différents de ceux des administrateurs (Singh et al., 2008, Dang et al., 2014). Ceci peut amener les administratrices à avoir une approche différente vis-à-vis des parties prenantes. En suivant la logique de Boeker and Goodstein (1991), les antécédents et les expériences des administrateurs et des administratrices vont vraisemblablement façonner les différentes relations avec les parties prenantes, dans la mesure où ils tendent à créer des disparités dans les structures cognitives induisant des idées et des perspectives non conventionnelles (Dutton and Duncan, 1987). Les antécédents et les expériences différenciés des administratrices devraient leur permettre d'être plus attentives aux différents intérêts des parties prenantes que leurs homologues masculins, notamment sur les questions sociétales ou environnementales (Bear et al., 2010, Post et al., 2011).

Troisièmement, le style de leadership peut influencer les décisions prises au sein du CA (Eagly et al., 2003). Par exemple, tandis que les hommes ont plus un style de leadership autocratique, les femmes,

³ Notre traduction.

quant à elles, se sont révélées plus participatives, démocratiques ou communautaires dans leur style de leadership (Eagly et al., 2003). Les CA qui incluent des femmes seraient plus ouverts et plus aptes à évaluer les intérêts et les besoins des différentes parties prenantes (Nielsen and Huse, 2010).

Quatrièmement, des différences de croyances et de valeurs entre les hommes et les femmes ont été soulignées. Par exemple, concernant l'orientation morale, Elm et al. (2001) font valoir que les femmes ont un niveau de raisonnement moral plus élevé que les hommes. Or, le raisonnement d'ordre moral est une compétence cognitive que les individus utilisent pour résoudre les dilemmes moraux (Elm et al., 2001). De même, les femmes semblent moins tolérer les pratiques non éthiques que les hommes. Moins de tolérance envers des pratiques contraires à l'éthique pourrait expliquer en partie pourquoi les femmes sont plus sensibles aux considérations morales ou éthiques (Carroll, 1991). Dans ce cadre, nous pouvons supposer que les administratrices sont plus sensibles à la RSE et possèdent des valeurs et des croyances qui les amènent à agir pour la RSE au profit des différentes parties prenantes.

Les caractéristiques psychologiques, les antécédents et les expériences, le style de leadership et les croyances, ainsi que les valeurs des administratrices les rendent plus à même de reconnaître la légitimité des revendications des diverses parties prenantes. En d'autres termes, les administratrices sont plus susceptibles d'influencer la RSE et *in fine* sa PSE. Ce raisonnement est soutenu aussi par Nielsen and Huse (2010) lorsqu'ils suggèrent que les administratrices peuvent être particulièrement disposées à exercer leur droit afin d'influencer les décisions consacrées à la RSE. D'où, l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : toute chose égale par ailleurs, la représentation des femmes au CA affecte positivement la PSE.

1.3. Masse critique de femmes au CA et PSE

Inclure une ou deux administratrices au CA n'est vraisemblablement pas suffisant pour impulser de réels changements, notamment en matière de RSE (Konrad et al., 2008). En effet, la théorie de la masse critique (Kanter, 1977, Granovetter, 1978) suggère que la nature des interactions au sein d'un groupe dépend fondamentalement de sa taille. Lorsque la taille d'un sous-groupe atteint un certain seuil, ou une « masse critique », l'influence de ce sous-groupe augmente. Cette théorie suggère donc que lorsqu'un groupe minoritaire atteint une masse critique, un changement qualitatif s'opérera dans ses interactions au sein du groupe.

En effet, lorsque des minorités sont largement sous-représentées, elles deviennent des figures de proue (ou « tokens ») qui sont, d'une part, stéréotypées par le groupe majoritaire et d'autre part, perçues comme moins compétentes, leur conférant ainsi un statut inférieur à celui du groupe majoritaire (Kanter, 1977). Cependant, lorsque les membres de minorité forment une masse critique, les interactions personnelles s'améliorent. Dans les groupes où les membres majoritaires sont confrontés à au moins trois opinions des minoritaires, le groupe a tendance à mieux considérer et à apprendre des minoritaires (Asch, 1955), surtout lorsque les opinions minoritaires sont cohérentes (Nemeth, 1986).

Dans ce cadre, Konrad et al. (2008) suggèrent que la masse critique d'administratrices est atteinte lorsque le CA compte au moins trois femmes. Leur argument principal est de considérer qu'avec trois administratrices au CA, il est possible d'accroître la probabilité que la voix des femmes et leurs idées soient plus entendues et qu'*in fine* la dynamique au sein du CA change significativement.

Par conséquent, nous présumons que, à moins que le CA ne compte une masse critique de trois administratrices, celles-ci sont moins susceptibles d'influencer les décisions au CA et *in fine* sa RSE (Konrad et al., 2008). Nous anticipons donc une relation positive et significative plus forte si le CA compte au moins trois administratrices. D'où, l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : toute chose égale par ailleurs, les entreprises dont le CA compte au moins trois administratrices afficheront une meilleure PSE.

2. Méthodologie

2.1. Remarques méthodologiques

Selon Adams et al. (2010), il existe un consensus général dans la littérature suggérant que les caractéristiques du CA ne sont pas des variables aléatoires exogènes. Ces auteurs suggèrent que la composition du CA est endogène dans la mesure où les acteurs économiques mettent en place des structures de gouvernance afin de résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise. Par conséquent, la perspective que la représentation des femmes au CA soit un choix volontaire de l'entreprise doit être prise en compte lorsqu'on estime la relation PSE et la représentation des femmes au CA. Cependant, deux autres explications alternatives doivent être considérées (Boulouta, 2013) : le biais de variables omises et la simultanéité ou la causalité inversée.

Le biais de variables omises pose un sérieux problème dans la recherche empirique consacrée à la RSE où la liste potentielle de déterminants peut être importante (Boulouta, 2013). Des variables non observables spécifiques à l'entreprise (par exemple, la culture d'entreprise ou le niveau de surveillance des actions managériales) peuvent affecter la PSE mais sont difficilement identifiables et mesurables. Elles sont donc généralement omises dans les spécifications. De même, Adams and Ferreira (2009) soulignent que les variables omises affectent le choix des administratrices. Il semble, en effet, plausible que certaines entreprises soient plus progressistes que d'autres, de sorte qu'elles ont une meilleure gouvernance et *in fine* plus d'administratrices. Cet aspect progressiste de l'entreprise est difficilement mesurable. En général, la littérature traite le problème de biais de variables omises en utilisant les modèles à effets fixes. Toutefois, ce traitement n'est pas suffisant en raison d'une seconde explication plausible à savoir la causalité inversée.

Conformément à Adams and Ferreira (2009) et Boulouta (2013), nous pouvons présumer qu'il existe une causalité inversée. En effet, les entreprises les plus socialement responsables sont vraisemblablement plus enclines à accroître le nombre d'administratrices, mais il est également possible que le nombre d'administratrices influence significativement la PSE. Dans les deux cas, nous pourrions observer une relation positive entre la représentation des femmes au CA et la PSE. À l'instar de Wintoki et al. (2012), nous présumons que cette causalité inversée est de nature dynamique, c.-à-d. que la représentation actuelle des femmes au CA est influencée par la performance sociétale antérieure de l'entreprise.

Tout ceci nous permet d'introduire, dans la prochaine section, un modèle dynamique qui prend en compte la possibilité d'une hétérogénéité non observable et de l'influence passée de la PSE sur la représentation des femmes au CA.

2.2. Modèle

Notre modèle est opérationnalisé comme suit :

$$PSE_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 PSE_{it-1} + \alpha_2 FEMMES_{it} + \alpha_3 ROE_{it} + \alpha_4 TAILLE_{it} + \alpha_5 ENDETTEMENT_{it} + \alpha_6 R\&D_{it} + \alpha_7 INDEPENDANCE_{it} + \mu_i + \eta_t + \varepsilon_{it} \quad [1]$$

La variable *FEMME* représente la représentation des femmes au CA, mesurée par l'indice de Blau et un ensemble de trois variables dichotomiques évaluant la masse critique d'administratrices (D1, D2 et D2). Les définitions des variables utilisées dans l'équation [1] sont précisées dans la prochaine section. μ_i représente les effets fixes d'entreprises non observables ; η_t exprime les effets fixes temporels et ε_{it} est le terme d'erreur qui est présumé indépendant et identiquement distribué.

Pour estimer l'équation [1], nous recourons à la méthode des moments généralisés sur données de panel (GMM) proposée par Arellano and Bover (1995) et Blundell and Bond (1998). Plus précisément, nous utilisons l'estimateur GMM en système, qui combine les équations en différences premières avec les équations en niveau dans lesquelles les variables sont instrumentées par leurs différences premières. Blundell and Bond (1998) montrent grâce à des simulations de Monte Carlo que cet estimateur est plus performant que celui en différences premières. En effet, lorsque les instruments sont faibles, l'estimateur GMM en différences premières nous donne des résultats biaisés dans des échantillons finis. Nous utilisons la procédure en deux étapes, dans la mesure où l'estimateur obtenu est plus efficace et plus performant qu'en une étape (Roodman, 2009). En effet, l'estimation en deux étapes est plus précise que celle en une étape puisqu'elle prend en considération la structure de la matrice des variances-covariances des erreurs. Cette approche économétrique a été récemment utilisée dans de nombreux travaux en gouvernance (par exemple, Flannery and Hankins, 2013, Wintoki et al., 2012). Nous employons donc la méthode des moments généralisés en système, avec erreurs-types corrigées de Windmeijer (2005).

Conformément à Bond (2002), afin de vérifier la robustesse de nos résultats qui pourraient varier selon la méthodologie retenue, nous présentons l'équation [1] en utilisant la méthode des MCO (moindres carrés ordinaires) et le modèle à effets fixes.

2.3. Échantillon et définition des variables

Notre échantillon initial est constitué des entreprises cotées sur *Euronext* Paris, composant l'indice SBF 250 au 31 décembre de chaque année, et porte sur la période 2006–2010. Cet indice regroupe les 250 valeurs les plus représentatives de chaque secteur et capture environ 85% de la capitalisation boursière sur *Euronext* Paris. Cette étude porte sur les grandes entreprises dans la mesure où, en termes de RSE, elles sont scrutées plus attentivement par les différentes parties prenantes (Watts and Zimmerman, 1978). Par ailleurs, comme le soulignent Hillman et al. (2007), il y a vraisemblablement plus de femmes au CA des grandes entreprises en raison de cette même surveillance des parties prenantes. Nous commençons notre investigation en 2006 en raison de la disponibilité des données dans *Bloomberg* et nous nous arrêtons en 2010 avant l'entrée en vigueur en 2011 de la loi *Copé-Zimmermann* fixant un

quota obligatoire de femmes dans les CA. En définitive, notre échantillon comprend 101 entreprises et 386 observations annuelles⁴.

Les données financières proviennent de la base de données *Bloomberg*, tandis que les données relatives à la gouvernance d'entreprise émanent de la base de données *Artenia DataCG (IODS)*. Enfin, les dépenses en R&D (recherche et développement) sont collectées manuellement à partir des documents de référence.

2.4. Variable dépendante

Conformément à Boulouta (2013), la PSE est mesurée à partir des indicateurs ESG. L'approche ESG, adoptée par les principaux organismes de notation sociétale, prend en compte la multi-dimensionnalité de la RSE et constitue de ce fait un *proxy* largement accepté dans la littérature de la mesure de la PSE (Larbi et al., 2014, Waddock and Graves, 1997). Les scores ESG proviennent des scores de divulgation des informations RSE disponibles dans la base de données *Bloomberg*, laquelle suit les préconisations du Global Reporting Initiative (GRI). Ils sont obtenus à partir d'une contribution volontaire des entreprises en réponse à une enquête administrée par *Bloomberg*. Ces scores comprennent trois dimensions : environnementale, sociétale et de gouvernance. Chaque dimension est notée entre 0 pour les entreprises ne divulguant aucune information pertinente et 100 pour les entreprises qui divulguent sur tous les critères édictés par *Bloomberg*. Chaque dimension a un poids différent dans le calcul du score. Par exemple, les émissions de gaz à effet de serre ont un poids plus important que les autres dimensions. Enfin, la notation prend en compte la spécificité de chaque secteur afin de ne pas biaiser le score⁵.

2.5. Variable indépendante

La représentation des femmes au CA est mesurée grâce à l'indice d'hétérogénéité de Blau (1977) : $H = 1 - \sum_{i=1}^k p_i^2$, où k représente le nombre de catégories (en l'espèce, $k = 2$ représentant les hommes et les femmes au CA) et p_i est la proportion de femmes (ou d'hommes) au CA. A l'instar de Joecks et al. (2013), l'indice de Blau peut varier entre 0 (lorsqu'il n'y a qu'une seule administratrice) et 1 (ce qui signifierait le CA est composé de 50% d'administratrices et de 50% d'administrateurs – dans notre échantillon, ce cas n'est pas apparu).

Harrison and Klein (2007) considèrent que cet indice est une mesure optimale de la diversité dans la mesure où il capture les variations au sein d'un groupe de personnes. Par ailleurs, l'indice de Blau répond aux 4 critères mis en avant pour constituer une bonne mesure de la diversité (Harrison and Sin, 2006) : (a) un indice de Blau égal à zéro correspond à une parfaite homogénéité ; (b) une valeur proche de 1 indique une grande diversité (le CA compte autant d'administrateurs que d'administratrices) ; (c) il ne prend pas de valeur négative et (d) il n'est pas borné. Cette mesure a été utilisée dans les études consacrées à la représentation des femmes au CA (Miller and del Carmen Triana, 2009, Joecks et al., 2013).

Dans la lignée de Kanter (1977), nous avons créé un ensemble de variables muettes reflétant la masse critique de femmes au CA. Plus précisément, à l'instar de Liu et al. (2014), la variable muette « D1 » est égale à 1 si le CA compte une administratrice ou 0 dans les autres cas. De même, la variable muette « D2 » est égale à 1 si le CA compte deux administratrices ou 0 dans les autres cas. Enfin, la variable muette « D3 » est égale à 1 si le CA compte trois administratrices ou 0 dans les autres cas.

2.6. Variables de contrôle

La taille de l'entreprise, la performance économique et le risque sont les variables de contrôle les plus utilisées (par exemple Boulouta, 2013, Graves and Waddock, 1994, Waddock and Graves, 1997). Au-delà de ces mesures de contrôle, McWilliams and Siegel (2000) ont souligné la nécessité de prendre en compte les dépenses en R&D dans toute spécification comme la nôtre, afin d'éviter tout problème de spécification.

Concrètement, à l'instar des travaux de Boulouta (2013), la performance économique de l'entreprise est mesurée grâce à la rentabilité des capitaux propres. Elle se mesure par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres (Crifo and Rebérioux, 2015). La taille de l'entreprise est mesurée par le logarithme népérien du total de l'actif, tandis que le risque est estimé par le niveau d'endettement, qui est le rapport

⁴ En l'espèce, le nombre d'observations peut paraître relativement faible. Ceci est dû au manque de données dans la base de données *Bloomberg*. Après 2010, les données sont plus riches. Cependant, soulignons que le nombre d'observations dans Boulouta (2013) n'est que de 551 observations annuelles pour des entreprises appartenant à l'indice S&P 500 sur la période 1999-2003.

⁵ Pour de plus amples informations, se reporter à l'URL suivante : <http://www.bloomberg.com/professional/markets/equities/>.

entre le total des dettes et le total de la valeur comptable des actifs (Bhagat and Bolton, 2008). À l'instar de McWilliams and Siegel (2000), l'intensité de la R&D correspond au ratio entre des dépenses en R&D et le chiffre d'affaires. À l'instar de Villalonga (2004), nous attribuons une valeur nulle pour les entreprises ne stipulant aucunes dépenses en R&D dans les documents de référence. Afin de contrôler si cette procédure ne biaise pas nos résultats, nous avons créé une variable muette égale à « 1 » si les dépenses en R&D étaient non précisées et l'avons incluse dans nos spécifications. Les résultats présentés ci-dessous ne changent pas. Il n'y a pas de biais d'omission⁶. Enfin, la littérature existante a démontré que l'indépendance du conseil d'administration pouvait accroître significativement la PSE (Jo and Harjoto, 2011, Ibrahim and Angelidis, 1995). Nous incluons donc dans nos spécifications l'indépendance du CA, qui correspond au pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du CA selon les critères du rapport Bouton.

Les statistiques descriptives sont fournies dans le [tableau 1](#). L'indice de Blau est égal à 0,14 et son écart-type est de 0,12. Qui plus est, 68% des entreprises de notre échantillon comptent au moins une administratrice au sein de leur CA, mais seulement 10% d'entre elles comptent 3 femmes au plus ; 40% des entreprises ne comptent qu'une seule administratrice. La PSE est, quant à elle, égale à 35,11 et son écart-type est de 13,02. Ce résultat suggère que, en moyenne, la PSE des entreprises du SBF 250 est relativement faible dans la mesure où le score ESG varie de 0 à 100. Dardour and Husser (2014) constate un score globale ESG de 46,93 pour les entreprises cotées au SBF 120 en 2011. Nollet et al. (2016) notent quant à eux un score global ESG pour des entreprises appartenant à l'indice S&P 500 sur la période 2007-2011, de 25,16. Par conséquent la PSE des entreprises de notre échantillon est plus élevée que celles des deux études précitées.

Tableau 1 – Statistiques descriptives (N = 386)

	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
PSE	35,11	35,53	13,02	0,82	65,28
Indice de Blau	0,14	0,15	0,12	0	0,49
D1	0,40	0	0,49	0	1
D2	0,18	0	0,38	0	1
D3	0,10	0	0,31	0	1
ROE	12,06	11,63	15,16	-65,92	108,31
Taille de l'entreprise	9,34	9,30	1,86	6,26	14,54
Risque	27,43	25,32	17,06	0,16	75,76
R&D	1,89	0,21	4,11	0	35,52
Indépendance du CA	0,50	0,5	0,19	0	1

Pour la définition des variables utilisées dans le [tableau 1](#), se reporter aux pages 13 à 16.

Le [tableau 2](#) montre qu'aucun des coefficients de corrélation parmi nos variables indépendantes n'est supérieur à 0,80 (la valeur maximale est de 0,60). Selon Damodar (2009), si les coefficients de corrélation ne dépassent pas ce seuil, il y a très peu de chance existe un problème de multicollinéarité. Ceci est confirmé par les facteurs d'inflation de la variance (FIV) qui permettent de détecter tout problème de multicollinéarité. Chatterjee and Hadi (2012) suggèrent qu'une valeur FIV égale à 10 est habituellement signe de présence de multicollinéarité. Les deux dernières lignes du [tableau 2](#) montrent qu'aucune valeur n'excède 2. Par conséquent, nous concluons que la multicollinéarité ne semble pas avoir un impact sur nos analyses futures.

Tableau 2 – Matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. PSE	1,00									
2. Indice de Blau	0,18*	1,00								
3. D1	0,06	0,03	1,00							
4. D2	0,15*	0,39*	-0,39*	1,00						
5. D3	0,10*	0,60*	-0,28*	-0,16*	1,00					
6. ROE	-0,12*	-0,03	-0,04	-0,01	-0,01	1,00				
7. Taille de l'entreprise	0,45*	0,13*	0,04	0,06	0,18*	-0,11*	1,00			
8. Risque	-0,06	0,03	0,07	-0,07	0,08	-0,01	0,18*	1,00		
9. R&D	-0,01	-0,12*	-0,10*	0,007	-0,06	-0,15*	-0,17*	-0,19*	1,00	
10. Indépendance du CA	0,16*	0,01	0,10*	-0,02	-0,07	-0,02	0,02	-0,14*	-0,002	1,00

⁶ Les résultats sont disponibles sur demande auprès des auteurs.

VIF (modèle 1)	1,03	-	-	-	1,05	1,09	1,10	1,11	1,03
VIF (modèle 2)	-	1,48	1,36	1,31	1,05	1,14	1,12	1,11	1,04

3. Résultats

Le modèle 1 du [tableau 3](#) (colonnes 1 à 3) teste l'hypothèse 1, tandis que le modèle 2 vérifie l'hypothèse 2. Les résultats obtenus pour les méthodes des MCO avec données groupées clusterisés (effet de groupe) et à effets fixes sont présentés respectivement dans les colonnes 2 et 3 (pour le modèle 1) et 5 et 6 (pour le modèle 2). Pour la méthode des MCO, le coefficient de la PSE passée (PSE_{it-1}) s'avère être statistiquement positif et significatif au seuil de 1% ($\beta = 0,812$; valeur $p = 0,000$ pour le modèle 1). Ce résultat étaye l'affirmation selon laquelle la PSE actuelle est dépendante de sa performance antérieure.

Le modèle 1 révèle que, quelle que soit l'approche économétrique utilisée, l'indice de Blau n'est pas statistiquement différent de zéro, ce qui signifie qu'il n'existe *a priori* aucun lien significatif entre la représentation des femmes au CA et la PSE. Par conséquent, l'hypothèse 1 n'est pas validée. Nos résultats vont dans le sens de ceux de Boulouta (2013) qui constatent, certes, un lien positif entre la représentation des femmes au CA et la PSE mais seulement au seuil de 10%, ce qui est statistiquement faible. Par ailleurs, nos résultats viennent compléter la méta-analyse de Byron and Post (2016) qui constatent un lien ténu entre la représentation des femmes au CA et la PSE. Concernant les variables de contrôle, nous constatons que la taille de l'entreprise a un effet positif et significatif (au seuil de 5%) sur la PSE, tandis que l'endettement est négativement et significativement (au seuil de 5%) corrélé avec la PSE.

Le modèle 2 montre que la présence d'une ou deux administratrices au CA n'a pas d'effet significatif (au seuil de 10%) sur la PSE, quelle que soit l'approche retenue. Ce résultat confirme les travaux de Kanter (1977) et Konrad et al. (2008) qui affirment qu'en dessous de deux femmes dans un groupe ou au CA, celles-ci n'ont aucune influence sur les décisions. Nos résultats sont conformes à ceux de Boulouta (2013) et Joecks et al. (2013). En revanche, nous constatons que la présence des femmes au CA est négativement et significativement (au seuil de 5%) corrélée avec la PSE dans le modèle GMM en système. Dans les méthodes des MCO groupés et à effets fixes, le coefficient D3 n'est pas significatif au seuil de 10%. Par conséquent, l'hypothèse 2 est rejetée. Dans la prochaine section, nous offrons des pistes d'explication pour ce résultat *a priori* contre-intuitif.

Tableau 3 – Résultats des estimations

Ce tableau présente les résultats de l'équation [\[1\]](#), avec comme variables indépendantes l'indice de Blau dans le modèle 1 et trois variables dichotomiques de la masse critique dans le modèle 2.

Les colonnes 2 et 5 présentent les résultats avec la méthode des MCO avec clusters. Les colonnes 3 et 6 présentent les résultats obtenus du modèle à effets individuels fixes (*within*). Les résultats obtenus de la méthode GMM en système sont présentés dans les colonnes 4 et 7.

Les statistiques *t* des MCO et à effets fixes sont indiquées entre parenthèses et basées sur les erreurs standard robustes corrigées d'une potentielle hétéroscédasticité et d'une autocorrélation des séries temporelles au sein de chaque entreprise. Les valeurs *z* du modèle GMM en système sont signalées entre parenthèses et basées sur les erreurs types corrigées de Windmeijer (2005).

⁽¹⁾ Les variables muettes « Industrie » et « Année » ne sont pas reportés.

Les symboles***, ** et * désignent les seuils de signification respectivement de 1%, 5% et 10%.

Variable	Modèle 1			Modèle 2		
	MCO groupés (<i>pooled</i>)	Effets Fixes	GMM en système	MCO groupés (<i>pooled</i>)	Effets Fixes	GMM en système
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Constante	0,578 (1,699)	27,448 (22,953)	0,118 (4,490)	4,490* (2,418)	32,292 (23,827)	1,674 (3,681)
PSE_{t-1}	0,812*** (0,069)	0,050 (0,179)	0,668*** (0,117)	0,810*** (0,069)	0,054 (0,181)	0,673*** (0,125)
Indice de Blau	-0,025 (1,928)	0,767 (4,447)	-8,620 (5,585)			
D1				0,118 (0,738)	0,138 (1,515)	-0,828 (1,542)
D2				0,954 (0,756)	0,982 (1,801)	0,373 (1,610)

Représentation des femmes au conseil d'administration et performance sociétale de l'entreprise : existe-t-il un lien ?

Sabri BOUBAKER, L'Hocine HOUANTI & Rey DANG

D3				-0,639 (0,805)	-0,851 (1,959)	-3,837** (1,659)
ROE	0,003 (0,022)	0,006 (0,018)	0,017 (0,028)	0,003 (0,022)	0,004 (0,018)	-0,002 (0,025)
Taille de l'entreprise	0,783** (0,350)	-0,082 (2,407)	1,833** (0,727)	0,802** (0,345)	-0,611 (2,501)	1,575** (0,665)
Endettement (risque)	-0,019 (0,020)	-0,003 (0,076)	-0,093** (0,044)	-0,016 (0,021)	-0,011 (0,077)	-0,099** (0,039)
R&D	-0,139*** (0,050)	-0,130 (0,206)	-0,102 (0,077)	-0,136** (0,054)	-0,126 (0,204)	-0,081 (0,082)
Indépendance du CA	3,703* (2,088)	10,177 (8,715)	4,898 (3,705)	3,613* (2,083)	10,807 (8,838)	6,137* (3,443)
Industrie ⁽¹⁾	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
Effets fixes	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Année ⁽¹⁾	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R ²	0,581	0,346		0,607	0,351	
Statistique F	122,13***	12,28***		104,72***	11,22***	
Test chi carré de Wald			519,25***			595,41***
Nombre d'instruments			87			113
Nombre de clusters			89			89
AR(1) (valeur p)			-1,94**			-1,93**
AR(2) (valeur p)			0,116			0,091
Test d'Hansen (test J)			0,388			0,982

Conclusions

La représentation des femmes dans les CA est au centre d'un débat politique, social, académique et économique, notamment en France avec le vote de la loi Copé-Zimmermann. Cet article a pour objet d'examiner *si* et *comment* les femmes au CA affectent la performance sociétale de l'entreprise (PSE) au CA des grands groupes français cotés au SBF 250, sur la période 2006-2010.

D'un point de vue théorique, nous adoptons comme cadre théorique la théorie des parties prenantes (Freeman, 2010), plutôt que celle de l'agence ou de la dépendance des ressources. Compte tenu que les actionnaires ne sont pas le seul groupe pour le bénéfice duquel œuvre l'entreprise et que la maximisation du profit n'est pas son seul objectif, l'une des fonctions du CA est que l'organisation réponde à ses responsabilités sociétales en prenant en compte les intérêts des différentes parties prenantes (Freeman, 2010, Hill and Jones, 1992). Les femmes au CA peuvent contribuer à cet objectif (Byron and Post, 2016). D'un point de vue méthodologique, nous employons les indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) comme *proxy* de la PSE, cette mesure étant aujourd'hui largement acceptée (Larbi et al., 2014). Pour ce faire, nous utilisons les scores ESG fournis par la base de données *Bloomberg*. D'un point de vue économétrique, conformément à Wintoki et al. (2012), nous recourons à la méthode des moments généralisés (GMM) en panel dynamique, afin de prendre en compte les problèmes de biais de simultanéité, de causalité inversée et de variables omises.

Notre étude fournit deux résultats principaux. D'une part, la représentation moyenne des femmes au CA n'est pas significativement corrélée avec la PSE. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Francoeur et al. (2008) ou de Carter et al. (2010), parmi d'autres, qui constatent un lien non significatif entre la représentation des femmes au CA et la performance financière de l'entreprise. Nos résultats semblent confirmer la théorie de la masse critique (Kanter, 1977, Konrad et al., 2008), laquelle considère qu'en dessous d'un certain seuil les administratrices ont peu de chance d'influencer les décisions du CA (moins de 3 femmes ou 40% de femmes au CA). Ce résultat se vérifie dans le modèle du [tableau 3](#) où nous distinguons le nombre d'administratrices. Les variables D1 et D2, les entreprises comptant respectivement une et deux administratrices, ne sont pas significativement corrélées avec la PSE (au seuil de 10%). Selon Kanter (1977), le fait d'être des *tokens* induit deux conséquences comportementales à savoir la « conformité » et « l'assimilation ». La recherche suggère que les voix minoritaires sont difficilement entendues (Nemeth, 1986) dans la mesure où il existe une pression du groupe majoritaire pour qu'elles se conforment à l'opinion de la majorité (Asch, 1955). L'assimilation implique, quant à elle, que les *tokens* sont stéréotypés dans des catégories par les dominants au sein du

groupe. Aussi, même s'il existe des différences significatives parmi les minoritaires, ces disparités ne sont pas perceptibles par le groupe majoritaire. Pour ces raisons, en deçà d'un certain seuil, les administratrices éprouveront des difficultés à influencer les décisions du CA et *in fine* sa PSE.

D'autre part, le deuxième résultat saillant de cet article est la relation négative et significative (au seuil de 5%) entre la masse critique de trois femmes au CA et la PSE. Ce résultat semble contre-intuitif. Cependant, Dang and Nguyen (2016) montrent, à l'aide d'une régression quantile, que l'impact des femmes au CA dépend significativement du quantile considéré et de la distribution de la performance. En l'espèce, le [tableau 1](#) montre que la PSE (=35,11) est relativement faible, à savoir inférieure à 50. Enfin, Adams and Ferreira (2009) soulignent que les femmes peuvent avoir un effet négatif dans les entreprises ayant une bonne gouvernance : une surveillance exagérée de la part des femmes pourrait être néfaste. Tout ceci expliquerait notre résultat négatif.

D'un point de vue managérial, notre étude permet de mieux comprendre les mécanismes affectant la PSE et comment les femmes au CA peuvent participer à son essor. Notre étude ne réfute pas le « business case » de la diversité dans les CA. En effet, nos résultats ne montrent pas de relation négative entre la PSE et la représentation des femmes au CA⁷. Par ailleurs, en deçà d'une masse critique de femmes au CA, les administratrices ne peuvent pas influencer significativement la PSE en raison des jeux relationnels et comportementaux au sein du CA. Enfin, la décision d'intégrer des femmes au CA devrait être fondée sur des critères autres que la PSE ou la performance financière de l'entreprise. En effet, Bruna and Chauvet (2013) affirment que l'effet de la diversité n'est nullement automatique, ni source de création de valeur pour l'entreprise.

Cette recherche comporte toutefois un certain nombre de limites, lesquelles pourront faire l'objet d'études ultérieures. Premièrement, avec une période d'étude de cinq ans, notre analyse repose sur une fenêtre de temps relativement courte. Des études complémentaires sur une période plus longue seraient nécessaires pour confirmer ou infirmer nos résultats. Deuxièmement, notre étude pourrait être reproduite dans d'autres pays ou contextes institutionnels. En effet, Boulouta (2013) souligne que le lien entre la représentation des femmes au CA et la PSE dépend des stéréotypes culturels liés au genre. Dans les pays où ce genre de stéréotype est peu présent (par exemple dans les pays scandinaves), nos résultats pourraient ne pas être valables.

Références

- Accenture; UNGC (2010) « A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study », Accenture Institute for High Performance.
- Adams, Renée B.; Ferreira, Daniel (2009). « Women in the boardroom and their impact on governance and performance », *Journal of Financial Economics*, Vol. 94, N° 2, p. 291-309.
- Adams, Renée B.; Hermalin, Benjamin E.; Weisbach, Michael S. (2010). « The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey », *Journal of Economic Literature*, Vol. 48, N° 1, p. 58-107.
- Adams, Renée B.; Licht, Amir N.; Sagiv, Lilach (2011). « Shareholders and stakeholders: How do directors decide? », *Strategic Management Journal*, Vol. 32, N° 12, p. 1331-1355.
- Arellano, Manuel; Bover, Olympia (1995). « Another look at the instrumental variable estimation of error-components models », *Journal of Econometrics*, Vol. 68, N° 1, p. 29-51.
- Asch, Solomon E. (1955). « Opinions and social pressure », *Scientific American*, Vol. 193, N° 5, p. 31-35.
- Bear, Stephen; Rahman, Noushi; Post, Corinne (2010). « The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation », *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, N° 2, p. 207-221.
- Bhagat, Sanjai; Bolton, Brian (2008). « Corporate governance and firm performance », *Journal of Corporate Finance*, Vol. 14, N° 3, p. 257-273.
- Blau, Peter M. (1977). *Inequality and heterogeneity: a primitive theory of social structure*, New York, Collier Macmillan, 307 p.
- Blundell, Richard; Bond, Stephen (1998). « Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models », *Journal of Econometrics*, Vol. 87, N° 1, p. 115-143.
- Boeker, Warren; Goodstein, Jerry (1991). « Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N° 4, p. 805-826.
- Bond, Stephen R. (2002). « Dynamic panel data models: a guide to micro data methods and practice », *Portuguese economic journal*, Vol. 1, N° 2, p. 141-162.
- Boulouta, Ioanna (2013). « Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance », *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, N° p. 185-197.

⁷ Sauf dans le dernier modèle. Nous avons présenté des raisons pouvant expliquer ce résultat contre-intuitif.

- Bruna, Maria Giuseppina; Chauvet, Mathieu (2013). « La diversité, un levier de performance : plaider pour un management innovateur et créatif », *Management International*, Vol. 17, N° Hors-Série, p. 70-84.
- Byron, Kris; Post, Corinne (2016). « Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 24, N° 4, p. 428-442.
- Carroll, Archie B. (1991). « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, Vol. 34, N° 4, p. 39-48.
- Carroll, Archie B. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 4, p. 497-505.
- Carter, David A.; D'Souza, Frank; Simkins, Betty J.; Simpson, W. Gary (2010). « The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 18, N° 5, p. 396-414.
- Chatterjee, Samprit; Hadi, Ali S. (2012). *Regression analysis by example*, Hoboken, N.J., Wiley-Interscience, 393 p.
- Clarkson, Max E. (1995). « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.
- Coffey, Betty S.; Wang, Jia (1998). « Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance », *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, N° 14, p. 1595-1603.
- Crifo, Patricia; Rebérioux, Antoine (2015). « Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises: nouvelle frontière de la finance durable ? », *Revue d'économie financière*, Vol. 117, N° 1, p. 205-223.
- Damodar, Gujarati (2009). *Basic econometrics*, New York, McGraw-Hill, 922 p.
- Dang, Rey; Bender, Anne-Françoise; Scotto, Marie-José (2014). « Women on French corporate board of directors: How do they differ from their male counterparts? », *Journal of Applied Business Research*, Vol. 30, N° 2, p. 489-507.
- Dang, Rey; Nguyen, Duc Khuong (2016). « Does board gender diversity make a difference? New evidence from quantile regression analysis », *Management International*, Vol. 20, N° 2, p. 95-106.
- Dardour, Ali; Husser, Jocelyn (2014). « Politique de rémunération incitative du dirigeant et divulgation d'informations RSE », *Management et Avenir*, Vol. 71, N° 5, p. 55-72.
- Dutton, Jane E.; Duncan, Robert B. (1987). « The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, N° 3, p. 279-295.
- Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C.; Van Engen, Marloes L. (2003). « Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men », *Psychological Bulletin*, Vol. 129, N° 4, p. 569.
- Elm, Dawn R.; Kennedy, Ellen J.; Lawton, Leigh (2001). « Determinants of moral reasoning: Sex role orientation, gender, and academic factors », *Business & Society*, Vol. 40, N° 3, p. 241-265.
- Flannery, Mark J.; Hankins, Kristine Watson (2013). « Estimating dynamic panel models in corporate finance », *Journal of Corporate Finance*, Vol. 19, N° 1, p. 1-19.
- Francoeur, Claude; Labelle, Réal; Sinclair-Desgagné, Bernard (2008). « Gender diversity in corporate governance and top management », *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, N° 1, p. 83-95.
- Freeman, R. Edward (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, 276 p.
- Granovetter, Mark (1978). « Threshold models of collective behavior », *American journal of Sociology*, Vol. 83, N° 6, p. 1420-1443.
- Graves, Samuel B.; Waddock, Sandra A. (1994). « Institutional owners and corporate social performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 4, p. 1034-1046.
- Hafsi, Taïeb; Turgut, Gokhan (2013). « Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence », *Journal of Business Ethics*, Vol. 112, N° 3, p. 463-479.
- Harjoto, Maretno; Laksmana, Indrarini; Lee, Robert (2015). « Board diversity and corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol. 132, N° 4, p. 641-660.
- Harrison, David A.; Klein, Katherine J. (2007). « What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 32, N° 4, p. 1199-1228.
- Harrison, David A.; Sin, Hock-Peng (2006). « What is diversity and how should it be measured? », dans A. M. Konrad, P. Prasad and J. K. Pringle (sous la direction de), *Handbook of workplace diversity*, Sage, p. 191-216.
- Hill, Charles W. L.; Jones, Thomas M. (1992). « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, N° 2, p. 131-154.
- Hillman, Amy J.; Dalziel, Thomas (2003). « Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives », *Academy of Management Review*, Vol. 28, N° 3, p. 383-396.
- Hillman, Amy J.; Shropshire, Christine; Cannella, Albert A., Jr. (2007). « Organizational predictors of women on corporate boards », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 4, p. 941-952.

- Ibrahim, Nabil A.; Angelidis, John P. (1995). « The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? », *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, N° 5, p. 405-410.
- Igalens, Jacques; Gond, Jean-Pascal (2005). « Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data », *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, N° 2, p. 131-148.
- Jain, Tanusree; Jamali, Dima (2016). « Looking inside the black box: the effect of corporate governance on corporate social responsibility », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 24, N° 3, p. 253-273.
- Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N° 4, p. 305-360.
- Jo, Hoje; Harjoto, Maretno (2011). « Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol. 103, N° 3, p. 351-383.
- Joecks, Jasmin; Pull, Kerstin; Vetter, Karin (2013). « Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a 'critical mass'? », *Journal of Business Ethics*, Vol. 118, N° 1, p. 61-72.
- Johnson, Richard A.; Greening, Daniel W. (1999). « The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N° 5, p. 564-576.
- Jones, Thomas M. (1995). « Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 2, p. 404-437.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977). *Men and women of the Corporation*, New York, Basic Books, 206-242 p.
- Konrad, Alison M.; Kramer, Vicki; Erkut, Sumru (2008). « Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards », *Organizational Dynamics*, Vol. 37, N° 2, p. 145-164.
- Krüger, Philipp (2009) « Corporate social responsibility and the board of directors », Mimeo, Toulouse School of Economics.
- Larbi, Sami Ben; Lacroux, Alain; Luu, Philippe (2014). « Évaluation de la performance sociétale des entreprises nord-américaines », *Revue française de gestion*, Vol. 243, N° 6, p. 89-105.
- Liu, Yu; Wei, Zuobao; Xie, Feixue (2014). « Do women directors improve firm performance in China? », *Journal of Corporate Finance*, Vol. 28, N° October, p. 169-184.
- Mattingly, James E.; Berman, Shawn L. (2006). « Measurement of corporate social action discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data », *Business & Society*, Vol. 45, N° 1, p. 20-46.
- McWilliams, Abigail; Siegel, Donald (2000). « Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 5, p. 603-609.
- McWilliams, Abigail; Siegel, Donald (2001). « Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 1, p. 117-127.
- Miller, Toyah; del Carmen Triana, María (2009). « Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship », *Journal of Management Studies*, Vol. 46, N° 5, p. 755-786.
- Nemeth, Charlan J. (1986). « Differential contributions of majority and minority influence », *Psychological review*, Vol. 93, N° 1, p. 23.
- Nielsen, Sabina; Huse, Morten (2010). « The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 18, N° 2, p. 136-148.
- Nollet, Joscha; Filis, George; Mitrokostas, Evangelos (2016). « Corporate social responsibility and financial performance: A non-linear and disaggregated approach », *Economic Modelling*, Vol. 52, N° Part B, p. 400-407.
- Orlitzky, Marc; Schmidt, Frank L.; Rynes, Sara L. (2003). « Corporate social and financial performance: A meta-analysis », *Organization Studies*, Vol. 24, N° 3, p. 403-441.
- Paine, Lynn S. (2014). « Sustainability in the boardroom », *Harvard Business Review*, Vol. 92, N° 7/8, p. 86-94.
- Post, Corinne; Rahman, Noushi; Rubow, Emily (2011). « Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility », *Business & Society*, Vol. 50, N° 1, p. 189-223.
- Rao, Kathyayini; Tilt, Carol (2015). « Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making », *Journal of Business Ethics*, Vol. 138, N° 2, p. 1-21.
- Roodman, David (2009). « A note on the theme of too many instruments », *Oxford Bulletin of Economics and statistics*, Vol. 71, N° 1, p. 135-158.
- Rosener, Judith B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*, New York, Oxford University Press, p.
- Singh, Val; Terjesen, Siri; Vinnicombe, Susan (2008). « Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? », *European Management Journal*, Vol. 26, N° 1, p. 48-58.

- Terjesen, Siri; Sealy, Ruth; Singh, Val (2009). « Women directors on corporate boards: A review and research agenda », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, N° 3, p. 320-337.
- Villalonga, Belén (2004). « Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 54, N° 2, p. 205-230.
- Waddock, Sandra A.; Graves, Samuel B. (1997). « The corporate social performance-financial performance link », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 4, p. 303-319.
- Wang, Jia; Coffey, Betty S. (1992). « Board composition and corporate philanthropy », *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, N° 10, p. 771-778.
- Watts, Ross L.; Zimmerman, Jerold L. (1978). « Towards a positive theory of the determination of accounting standards », *Accounting Review*, Vol. 53, N° 1, p. 112-134.
- Webb, Elizabeth (2004). « An examination of socially responsible firms' board structure », *Journal of Management and Governance*, Vol. 8, N° 3, p. 255-277.
- Williams, Robert J. (2003). « Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy », *Journal of Business Ethics*, Vol. 42, N° 1, p. 1-10.
- Windmeijer, Frank (2005). « A finite sample correction for the variance of linear efficient two-step GMM estimators », *Journal of Econometrics*, Vol. 126, N° 1, p. 25-51.
- Windsor, Duane (2006). « Corporate social responsibility: Three key approaches », *Journal of Management Studies*, Vol. 43, N° 1, p. 93-114.
- Wintoki, M. Babajide; Linck, James S.; Netter, Jeffry M. (2012). « Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance », *Journal of Financial Economics*, Vol. 105, N° 3, p. 581-606.
- Wood, Donna J. (1991). « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 4, p. 691-718.
- Wood, Wendy; Eagly, Alice H. (2009). « Gender identity », dans M. R. Leary and R. H. Hoyle (sous la direction de), *Handbook of individual differences in social behavior*, Guilford Press, p. 109-125
- Zhang, Jason; Zhu, Hong; Ding, Hung-Bin (2013). « Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era », *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, N° 3, p. 381-392.

GOVERNANCE & CSR: ANTECEDENTS & IMPACTS

Eric BRAUNE

INSEEC, Lyon, France; ^b IDRAC Business School, Lyon, France
ebraune@inseec.com

Jean-Michel SAHUT

HEG Fribourg, HES-SO//University of Applied Sciences Western Switzerland
jmsahut@gmail.com

Résumé

Notre étude contribue à mieux comprendre les antécédents de l'engagement RSE des très grandes entreprises cotées et ses conséquences. En analysant l'engagement RSE des entreprises du S&P 500, nos résultats montrent tout d'abord que cet engagement présente un effet cumulatif ; les entreprises engagées dans une démarche RSE ont tendance à enrichir celle-ci année après année. Ensuite, nous démontrons que la RSE ne résulte pas des pratiques de bonne gouvernance des entreprises. La RSE n'est donc pas un prolongement, un élargissement ou un approfondissement naturel des pratiques de gouvernance. Au contraire nous montrons que la RSE contribue à une meilleure gouvernance de l'entreprise en améliorant (1) la capacité de l'entreprise à mener au sein du conseil d'administration un échange critique de points de vue et (2) les processus de décisions dans l'entreprise. Toutefois, les effets de la RSE sur les indicateurs de la performance comptable ou financière apparaissent faiblement significatifs et positifs.

Mots clés : gouvernance, RSE, performance comptable, performance boursière, conseil d'administration

Introduction

De nombreuses études scientifiques et professionnelles tendent à montrer l'influence positive de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur la performance des entreprises. En particulier, l'étude de McKinsey-BCCC (2008)⁸ souligne que 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. Mais ces résultats sont contestables et contestés par les études récentes dans le domaine (Flammer, 2015) car ils dépendent principalement de la nature des données collectées et de la méthodologie utilisée. De plus, le sens de la causalité entre la RSE et la performance financière fait également débat. Une meilleure performance environnementale, sociale et sociétale conduit-elle à une meilleure performance financière ou au contraire une bonne performance financière est-elle la condition préalable à l'adoption de pratiques de RSE ?

Un autre problème concerne l'impact de la gouvernance dans cette relation. En effet, les liens entre la RSE et la gouvernance sont abordés principalement dans la littérature scientifique au travers des conflits d'intérêts potentiels entre les différentes parties prenantes (Aguilera et Cuervo-Cazurra, 2009; Ntim et al., 2012).

C'est pourquoi nous cherchons à identifier dans cet article les antécédents de l'engagement RSE des très grandes entreprises cotées et ses conséquences en analysant l'engagement RSE des entreprises du S&P 500. Notre article est structuré de la manière suivante : après le développement de notre cadre théorique, nous présentons notre méthodologie, puis les résultats de nos estimations que nous discutons.

⁸ McKinsey-BCCC, 2008, "Measuring the business value of social impact", survey, September.

1. Cadre théorique

1.1. Antécédents de la RSE

La Commission Européenneⁱ définit dans son livre vert la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à partir « des actions qui permettent à la firme, non seulement de satisfaire aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». Tandis qu'elle définit la gouvernance d'entreprise, en reprenant la définition de l'OCDEⁱⁱ, comme le système de direction et de contrôle des entreprises et comme un ensemble de relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses autres parties prenantes ». L'approche standard de la « bonne gouvernance » a été fondée initialement sur l'objectif de la maximisation de la valeur de la firme, c'est-à-dire sur l'alignement des intérêts des actionnaires et des managers au coût le plus faible (Turnbull, 2015). Pour ces deux concepts, la notion de partie prenante est centrale (même si la composition des parties prenantes diffère et cette notion est plus restrictive dans le cas de la gouvernance), ce qui explique que les liens entre la RSE et la gouvernance sont abordés principalement dans la littérature scientifique au travers des conflits d'intérêts potentiels entre les différentes parties prenantes (Aguilera et Cuervo-Cazurra, 2009; Ntim et al., 2012). Waddock et Graves (1997) défendent ainsi l'idée que la gouvernance a installé un équilibre entre les objectifs économiques et sociaux, aussi bien qu'entre objectifs individuels et ceux de la communauté. En fait, c'est en élargissant la problématique de la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes, au lieu de prendre en compte uniquement l'intérêt des actionnaires comme dans la théorie originale de l'agence de Jensen et Meckling (1976), que de nombreux chercheurs en gouvernance se sont alors intéressés aux problématiques de la RSE. En particulier, en s'appuyant sur la *ressource dépendance theory* (Pfeffer et Salancik 1978), ces chercheurs ont analysés le lien entre différents attributs des conseils d'administration et la performance RSE des firmes (Hillman et Dalziel, 2003 ; Jo et Harjoto, 2012). Tsoutsoura (2004) a montré, à partir de firmes composant l'indice S&P 500, que quand les membres du conseil possèdent beaucoup d'actions, les firmes sont plus sensibles aux pratiques en matière de RSE. Pour Barnea et Rubin (2010), c'est plutôt les dirigeants et les cadres supérieurs qui tendent à surinvestir dans des activités de RSE afin d'établir leur propre réputation personnelle en tant que bons citoyens, ce qui peut engendrer des conflits avec les autres parties prenantes. Dans la même perspective, Ntim et Soobaroyen (2013) mettent en évidence que dans les firmes bien gouvernées, les dirigeants développent davantage de pratique en matière de RSE. Leurs résultats prouvent que la taille du conseil d'administration, sa diversité, et le nombre d'administrateurs indépendants affectent de manière significative l'adoption de pratiques en matière de RSE.

Globalement, la littérature a montré que certaines caractéristiques dans la composition ou le fonctionnement des conseils d'administration, dont les administrateurs externes, jouent un rôle de supervision visant à garantir un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes et permettent d'expliquer les pratiques de RSE (Hillman et Dalziel, 2003 ; Mallin et al., 2013). Mais cette littérature comprend deux limites importantes. Premièrement, elle considère que les attributs des conseils d'administration sont exogènes (Rodrigue et al., 2013). Deuxièmement, elle est conceptuellement incomplète car elle ne permet pas d'identifier clairement les domaines de la gouvernance qui contribuent à une meilleure performance en matière de RSE. Or le renforcement des mécanismes de gouvernance depuis les différents scandales financiers, via notamment des lois ou codes de bonne gouvernance (Boulerne et Sahut, 2010), montre que c'est l'ensemble des différentes instances de supervision (conseil d'administration, comité d'audit, comité des rémunérations, etc.) qui est le garant d'une bonne gouvernance. C'est pourquoi, nous nous intéressons à l'ensemble des mécanismes de gouvernance (y compris le respect des droits des actionnaires, la transparence, et le contrôle effectué notamment par l'audit), et pas seulement au conseil d'administration dans cette étude. Nous supposons que tous ces mécanismes déterminent le niveau de « bonne gouvernance » des firmes et les incitent à développer leurs pratiques de RSE. Autrement dit, nous posons l'hypothèse suivante.

Hypothèse 1 : Plus les entreprises ont un score de gouvernance élevé, plus elles mettent en œuvre des pratiques de RSE.

De plus, l'engagement RSE de l'entreprise conduit à modifier significativement la structure et les fonctions du board. L'engagement RSE améliore la capacité de l'entreprise (1) à mener au sein du board un échange critique de point de vues (2) à conduire un processus de décision indépendant s'appuyant sur un board expérimenté, diversifié et indépendant.

L'engagement RSE améliore la capacité de l'entreprise à disposer d'un board efficace composé de comités dont les tâches et les responsabilités sont clairement définies.

Pour les déterminants financiers, la recherche s'est principalement basée sur la *slack resource theory* qui suggère qu'une meilleure performance financière se traduit par plus de ressources disponibles qui peuvent être allouées aux activités de RSE (Waddock et Graves, 1997). La disponibilité de ces ressources dépend de plusieurs facteurs dont la taille de l'entreprise, ainsi que l'intangibilité de ses actifs.

En se concentrant sur l'impact de la taille sur l'orientation en matière de RSE des firmes, Tsoutsoura (2004) prouve que les grandes sociétés sont plus aptes à adopter des stratégies de RSE que les PME. En fait, le rôle important des grandes sociétés dans l'économie les mène à rechercher une plus grande visibilité auprès des consommateurs, être plus transparente, ainsi qu'attractive pour des investisseurs. Ainsi, elles doivent intégrer un certain degré de RSE dans leurs activités pour améliorer leur réputation sur le marché. Utilisant différentes approches méthodologiques, Adams et al. (1998), Neu et al. (1998), Brammer et de Pavelin (2004), de Haniffa et de Cooke (2005), et de Cormier et al. (2005) montrent que la divulgation d'informations de RSE est liée à la taille des firmes. Ainsi, on s'attend à ce que les plus grandes firmes, lesquelles ont le risque systématique le plus élevé, accordent une plus grande importance aux conséquences à long terme de leurs décisions que les firmes plus petites qui se débattent pour survivre à court terme. Par conséquent, ces firmes s'engagent et communiquent davantage dans des activités de RSE pour réduire leur risque et rassurer leurs investisseurs. De plus, Luo et Bhattacharya (2006) argumentent que la taille de la société a un effet significatif et positif sur le rapport entre la RSE et la performance financière. Ils établissent que les grandes firmes s'engagent davantage dans des stratégies de RSE que les PME, ce qui leur permet d'avoir une performance financière supérieure.

Les investissements en actifs incorporels influencent également l'adoption de stratégie de RSE. Pour Surroca et al. (2010), ces actifs modèrent la relation entre les pratiques de RSE et la performance financière, et vice versa. Les actifs intangibles tels que la réputation, la confiance, et la capacité d'innover, qui ont été largement identifiées dans la littérature comme des déterminants de la performance financière, figurent à l'agenda de la RSE (Brondoni, 2010). Ainsi, un lien intime existe entre les actifs intangibles et la RSE, et nous pouvons supposer que les investissements dans les actifs intangibles des firmes augmentent avec leur niveau de pratique en matière de RSE.

Parmi les études qui se sont intéressées à l'impact de la structure financière sur l'adoption des pratiques de RSE, Purushothaman et al. (2000) ont montré que plus les firmes sont endettées plus elles révèlent des informations financières et non financières, notamment en matière de RSE, pour rassurer leurs créanciers et investisseurs. Brammer et Millington (2008) avancent qu'un niveau élevé de dette affecte négativement la réputation de firme. Par conséquent, cette dernière devrait afficher de hauts standards en matière de RSE afin d'améliorer son image, et de diminuer ses risques et de rassurer les marchés boursiers. Mais, Zweibel (1996) soutient la proposition inverse. Un niveau de dette excessif augmenterait les charges d'intérêt, ce qui découragerait les investissements en matière de RSE du fait du manque de moyen. Ainsi, pour la firme, répondre aux exigences de rentabilité des actionnaires est souvent en conflit avec les coûts de mise en œuvre d'une stratégie de RSE. Pour cette raison, la capacité d'investir dans des actions de RSE d'une société dépendra de sa performance économique. Ainsi, les ressources financières allouées aux activités de RSE proviendraient simplement des opérations courantes, qui peuvent être mesurées par le résultat d'exploitation. L'avantage principal de cet indicateur financier est qu'il ne tient pas compte de la structure financière et des impôts (Ernst & Young, Corporate Responsibility Report, 2012).

Compte tenu des arguments développés ci-dessous, nous en déduisons les quatre hypothèses suivantes sur les déterminants des pratiques en matière de RSE.

Hypothèse 2a. La taille de la firme influence positivement la mise en œuvre de pratiques en matière de RSE.

Hypothèse 2b. Les investissements en actifs intangibles augmentent avec le niveau de ses pratiques en matière de RSE.

Hypothèse 2c. Le niveau d'endettement de la firme affecte positivement la mise en œuvre de pratiques en matière de RSE.

Hypothèse 2d. Le résultat d'exploitation d'une entreprise influence positivement son niveau de pratiques en matière de RSE.

1.2. Conséquences de la RSE

Outre les études sur les déterminants de la RSE, le problème principal abordé par la littérature est l'impact de ces pratiques sur la performance financière.

La littérature a donné lieu à deux courants. Le premier qui domine la littérature a essayé d'examiner l'impact de la RSE sur la performance comptable. Tandis qu'un autre ensemble d'études s'est concentré sur la performance boursière. Même si les études fondées sur des mesures comptables de la performance conduisent généralement à mettre en évidence une relation positive contrairement à celles utilisant des mesures boursières, aucun consensus clair n'apparaît dans la littérature, d'autant plus que ces deux approches sont empreintes de nombreuses faiblesses méthodologiques (Margolis et al., 2009 ; Flammer, 2015).

Le problème majeur des études avec des mesures comptables de la performance est la taille de l'échantillon, car il est limité aux observations annuelles, et elles sont très rarement réalisées sur de longues périodes (plus de 10 ans). Pour les études avec des mesures boursières, l'approche typique utilisée est l'étude d'événement. Le modèle simple et très critiqué du CAPM est de plus en plus abandonné en faveur des modèles à facteurs multiples tels que celui de Fama et French, ou encore du modèle de Carhart (Pasquini-Descomps et Sahut, 2015). Les régressions dans de tels modèles à facteurs multiples mènent généralement à des résultats légèrement positifs significatifs, tandis que les modèles basés sur le CAPM aboutissent à des résultats mixtes, et pas significatifs pour toutes les composantes de la RSE (Margolis et al., 2009). De plus, d'autres problèmes méthodologiques, comme le choix de la fenêtre d'événement, la paramétrisation du modèle de marché, et la présence d'événements créant du bruit, peuvent modifier les résultats empiriques et limiter considérablement l'intérêt de ce type d'étude (Flammer, 2015).

Plusieurs chercheurs ont trouvé une relation négative entre la RSE et la performance financière (McGuire et al., 1988; Preston et O' Bannon, 1997). Ces auteurs arguent du fait que les compagnies qui se sont engagées dans des actions de RSE supportent des coûts additionnels affectant négativement leur performance. Par conséquent, ils affirment que la RSE est coûteuse et diminue la performance des firmes. Ce raisonnement est basé sur le point de vue de Friedman (1970) et d'autres économistes néoclassiques, qui affirment que la mise en œuvre d'actions de RSE détourne la firme de son objectif qui est de faire des profits. Ce courant de recherche stipule que les pratiques de RSE sont associées à des coûts élevés qui réduisent la richesse des actionnaires, d'une part, et que les pratiques de responsabilité sociales devraient être approuvées en tant qu'élément de la stratégie globale de la firme uniquement quand elles sont susceptibles d'augmenter le rendement pour les actionnaires.

Un autre courant de recherche a constaté que la RSE n'affecte pas la performance financière (Aragón-Correa et Rubio-López, 2007; Mahoney et Roberts, 2007; McWilliams et Siegel, 2000). Fondé sur différents types d'échantillons de firmes, ces études soutiennent qu'il y a aucun rapport particulier entre la RSE et la performance financière des firmes. Cette *neutrality hypothesis* explique que les éventuelles corrélations entre ces deux facteurs résulteraient de variables intermédiaires intervenant de manière fortuite (Chand et Fraser, 2006).

Un troisième groupe de chercheurs, largement, le plus nombreux, a trouvé un rapport positif entre les activités de RSE et la performance financière (aussi bien pour des mesures comptables que boursières). Ils arguent du fait que les coûts des actions de RSE sont compensés par les avantages qu'ils procurent. Orlitzky et al. (2003) trouvent un rapport positif entre la RSE et la performance financière, du fait que notamment que la RSE augmente la réputation des firmes. En outre, ils suggèrent que la RSE accroît les qualifications des gestionnaires et améliore l'efficacité organisationnelle des firmes. Margolis et al. (2009) ont élaboré une méta-analyse de 251 études sur la période 1972-2007 qui analysent la relation entre la RSE et la performance financière. Ils prouvent que la majorité des études mettent en évidence un rapport légèrement positif et significatif entre la mise en œuvre d'actions de RSE et la performance financière. En particulier, Tsoutoura (2004) trouve un impact significatif et positif entre les stratégies de RSE et la performance comptable mesurée par le ROE et le ROA. Cet auteur soutient que la performance socialement responsable peut être associée à une série d'avantages. Ces résultats corroborent les résultats des études précédentes entreprises dans différents pays, tels que Russo et Fouts (1997), Nakao et al. (2007), Scholtens (2008), Brammer et Millington (2008), Okamoto (2009), et Yang et al. (2010). La *slack resource theory* suggère que cette relation est réversible et peut créer un cercle vertueux. En effet, une cause déterminante principale de la mise en œuvre d'actions de RSE est la disponibilité des ressources financières, et les sociétés qui peuvent investir dans la RSE ont de meilleures performances (Waddock et Graves, 1997). Cependant, différentes études ont établi que la capacité des sociétés à investir dans la RSE dépend davantage de la taille, de l'endettement, et des

investissements dans les intangibles plutôt que de la performance financière (Surroca et al., 2010). Ainsi, ces ressources, financières sont nécessaires et un préalable à la mise en œuvre d'actions de RSE lesquelles améliorent ensuite la performance financière. Ce problème est exploré dans nos hypothèses précédentes.

Etant donné les résultats empiriques contradictoires sur la relation entre la RSE et performance financière, nous proposons dans cet article de considérer cette relation dans un cadre flexible. Nous considérons tout d'abord que la performance comptable est une variable latente mesurée simultanément par deux variables ; le ROE et le ROA. Puis, nous mesurons dans quelle mesure la mise en œuvre d'activités de RSE par la firme affecte sa performance comptable. Par conséquent, notre troisième hypothèse est :

Hypothèse 3. Les pratiques en matière de RSE affectent positivement la performance comptable de la firme.

L'autre courant de la littérature sur la performance boursière a montré globalement une relation mixte entre la RSE et cette mesure de la performance financière, qui dépend de la méthodologie utilisée (Revelli et Viviani, 2013). Les études empiriques se répartissent en deux catégories : les études d'événements sur l'impact financier à court terme de la divulgation d'une information liée à la politique RSE des firmes, et les analyses sur la relation entre un indicateur de RSE d'une firme et sa performance boursière. Dans ce contexte, Navarro (1988) et Webb (1996) établissent que les pratiques en matière de RSE des firmes augmentent le volume de transaction et le prix de leur actions jusqu'à un certain seuil. Dowell et al. (2000), dans une étude de l'impact de la RSE, prouvent qu'un niveau élevé de divulgation d'information de RSE affecte positivement la performance boursière mesurée par le Q de Tobin. Se focalisant sur les sociétés grecques, Karagiorgos (2010) montre une corrélation positive entre le rendement des actions et les pratiques en matière de RSE. Il conclut que ses résultats devraient inciter les dirigeants d'entreprises à mettre en œuvre des actions de RSE dans une large mesure afin d'améliorer l'efficacité du marché boursier. En dépit des coûts qui peuvent surgir en adoptant des pratiques de RSE, les compagnies pourraient ainsi atteindre des rendements boursiers plus élevés par l'amélioration de leur réputation sur le marché et une maximisation plus forte de leur valeur. Dans cette perspective, plusieurs études ont utilisé la mesure du Q du Tobin pour évaluer la performance boursière des firmes (King et Lenox, 2002; Ziegler et al., 2007). Kempf et Osthoff (2007) constatent notamment que la stratégie d'investissement consistant à acheter des actions avec un score de RSE élevé et vendre celles avec un score faible dégage des rendements anormaux élevés. En fait, ils soutiennent qu'adopter des principes de RSE accroît la réputation de la société sur le marché, et devient un facteur important pour attirer de nouveaux investisseurs. Compte tenu de cette discussion, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : La mise en œuvre de pratiques de RSE influence positivement la performance boursière des firmes.

Enfin, suite à des résultats non significatifs sur l'impact financier de la RSE considérée dans sa globalité, plusieurs chercheurs ont analysé une composante de la RSE afin de mieux isoler son impact réel. En particulier, Pasquini-Descomps et Sahut (2015) ont montré que les nouvelles en matière de RSE d'une compagnie n'avaient pas d'impact globalement sur les rendements de ses actions, mais que certains facteurs, comme l'environnement, ou encore la gestion des ressources humaines, pouvaient avoir un impact positif ou négatif selon les périodes considérées. En fait, les politiques ou actions de RSE peuvent se décomposer en trois grandes catégories (Dyer et Whetten, 2006) ; environnement, social (concerne les ressources humaines et donc des éléments internes à la firme), et sociétal (s'intéresse aux impacts des activités la firme sur la société).

Au niveau du facteur environnemental, la méta-analyse de Horvathova (2010) sur l'effet de la performance environnementale sur la performance financière des firmes met en lumière les effets suivants dans les études empiriques : positif pour 55%, neutre pour 30% et négatif pour 15%. De plus, les résultats de cette méta-analyse, tout comme les études sous-jacentes sur lesquelles elle repose, varient au fil du temps. Dans des travaux récents, Lioui et Sharma (2012) examinent cet effet en utilisant des données de 17 000 sociétés au cours de la période 1993-2007. Ils trouvent un impact négatif de cette composante de la RSE sur le rendement des actifs (ROA) et le Q de Tobin. Ils justifient cette relation négative par le fait que les investisseurs perçoivent principalement les initiatives en matière environnementale comme des coûts potentiels additionnels.

En ce qui concerne le facteur social, le lien est plus évident. De nombreuses études suggèrent que la manière dont une firme gère ses employés a une incidence sur sa performance financière (Berman et al., 1999). Au-delà des éléments salariaux, une plus grande satisfaction et reconnaissance au travail ont été également identifiés comme des éléments influant la motivation et la productivité des employés, de

même que leurs perceptions concernant la RSE (Rupp et al., 2006). En fait, la réalisation d'actions de RSE à destination des employés nécessite davantage de dépenses de coût de la main-d'œuvre, ce qui peut nuire à la performance financière, mais d'autre part, les employés seront encouragés à consacrer davantage d'efforts à leurs emplois, ce qui aura un effet positif sur la performance financière. A l'opposé, certains auteurs comme Pasquini-Descomps et Sahut (2015) ont également identifié une relation négative entre cette composante de la RSE et la performance boursière pendant des périodes particulière comme la crise financière de 2008, compte tenu du fait que les investisseurs s'intéressent alors uniquement aux réductions de coûts pour contrebalancer la baisse du chiffre d'affaires de leur firme.

Pour l'impact sociétal, la littérature s'est surtout intéressée aux grandes entreprises étant donné l'importance de leurs activités. Conformément à la théorie de la légitimité, cette composante de la RSE pourrait être utilisée par les firmes pour réduire le «fossé» de légitimité entre la façon dont elles souhaitent être perçues et la manière dont elles sont perçues (Campbell et al., 2003). Compte tenu des menaces liées à cette légitimité, qui peuvent provenir des médias, de l'évolution des normes sociales et des pressions institutionnelles, les sociétés vont développer des actions dans ce domaine de la RSE pour montrer qu'elles prennent leurs responsabilités dans la société. Les effets attendus sont une amélioration de leur réputation, et par conséquent de leurs ventes ainsi que de leur performance financière (Chalmers et Godfrey, 2004). Par conséquent, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : Les trois composantes de la RSE ont des impacts différents sur la performance financière des firmes.

2. Méthodologie

L'identification des antécédents et des conséquences de la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale dans l'entreprise nécessite de mettre en évidence la dynamique liant différents proxys de la RSE aux variables de l'étude susceptibles d'expliquer l'évolution des valeurs prises par ceux-ci. Toutefois, quel que soit la variable considérée la valeur courante de celle-ci peut dépendre, pour une part, de sa valeur durant les années passées. Par exemple, le niveau de l'engagement social d'une entreprise peut être lié aux efforts déjà entrepris dans ce domaine les années passées. De la même façon il est difficile d'hypostasier que les principales caractéristiques de la gouvernance sont redéfinies, depuis une feuille blanche chaque année. Enfin les ratios financiers sont animés par une dynamique qui ne s'épuise pas à la fin de chaque exercice comptable et les valeurs de ceux-ci peuvent montrer des corrélations temporelles significatives. D'autre part, les études passées indiquent que les dynamiques à l'œuvre sont propres à chaque entreprise (Black et al. 2006, Boncori et al. 2016). Ce qui signifie que les effets fixes individuels sont importants et que les dynamiques d'ordre microéconomiques peuvent être obscurcies par des biais d'agrégation. Enfin, et comme un bon nombre des modèles de gestion, nous ne pouvons exclure toute rétroaction des chocs actuels ou passés sur la valeur courante des variables explicatives. Ces dernières ne sont donc pas strictement exogènes et ceci interdit d'utiliser des modèles de régressions de panel basés sur les moindres carrés ordinaires ou les doubles moindres carrés.

Pour toutes ces raisons nous avons choisi d'utiliser dans notre étude la méthode des moments généralisés en système (GMM-SYS) en deux étapes proposée par Blundell et Bond (1998). Cette méthode est conçue pour l'étude dynamique d'échantillons caractérisés par des séries temporelles courtes, généralement inférieures à dix ans, et un grand nombre d'observations. Le modèle est traité comme un système d'équations, une par année et Roodman (2006) montre que la méthode des moments généralisés en système autorise une grande hétérogénéité entre les individus ainsi que la présence d'erreurs idiosyncrasiques, hétéroscédastiques et corrélées pour un même individu. Notre panel n'étant pas cylindré nous traitons les instruments suivant les recommandations de Holtz-Eakin et al. (1988) : Un ensemble d'instruments est construit à partir de la variable dépendante retardée. Cet ensemble d'instruments est ensuite transformé en un vecteur dans le but de générer une condition de moment qui fait sens. Enfin nous appliquons la correction proposée par Windmeijer (2005) sans laquelle les variances des paramètres estimés tendraient à être biaisées vers le bas.

La validité du modèle économétrique nécessite de tester : (1) les auto-corrélations sérielles d'ordre un et deux des résidus grâce au test d'Arellano et Bond ; (2) la pertinence des variables retardées utilisées comme instrument à l'aide du test de sur-identification proposé par Hansen. De plus Roodman (2009) montre qu'un très grand nombre d'instruments peuvent être collectivement invalides parce qu'ils conduisent à un sur-ajustement des variables endogènes. Pour cette raison nous limitons l'intervalle temporel des instruments à deux années.

Si ces conditions sont remplies Blundell and Bond (1998) montrent que les estimateurs de la méthode des moments généralisés en système sont convergents.

Nous présentons ici les bases de données utilisées pour constituer notre échantillon ainsi que les variables de notre étude.

2.1. Echantillon

Notre échantillon est composé des 404 entreprises industrielles listées au Standard & Poor's 500 durant la période 2007-2014. Les variables de gouvernance et celles évaluant la responsabilité sociale de ces entreprises ont été tirées de la base Asset4 proposée par Thomson Reuters, les variables financières sont extraites de la Base Orbis du Bureau van Dijk.

La base de données Asset4 propose une information objective, pertinente et systématique concernant la responsabilité sociale ou les pratiques de gouvernance de 3200 entreprises globales. Ainsi, 750 données collectées au moins annuellement sont utilisées pour calculer 250 indicateurs clés de performance (ICP). Ces ICP sont organisés en 15 catégories servant à établir le score de chaque entreprise sur les 3 scores piliers : environnement (3 catégories : réduction des émissions, réduction des ressources et innovation produit) ; social (7 catégories : qualité de l'emploi, santé et sécurité, formation et développement, diversité, droits de l'homme, communauté, produit responsable) et gouvernance (5 catégories : structure du conseil d'administration, fonctions du conseil d'administration, politique de rétribution, droits des actionnaires, vision et stratégie). Les sources primaires de données utilisées par Asset4 pour établir les différents scores incluent toutes l'information fournie par l'entreprise aux autorités des marchés financiers, les rapports annuels et les rapports de RSE, l'information disponible sur les sites des organisations non-gouvernementales ou celle fournie par la presse généraliste ou économique. A l'instar de Shaukat et al. (2016) nous utilisons les scores des piliers environnement et société ainsi que les scores catégoriels relatifs à l'engagement sociétal et à l'engagement RSE pour cerner les différentes dimensions de la responsabilité sociale des entreprises de notre échantillon. Les pratiques de gouvernance de ces entreprises sont évaluées au travers des caractéristiques et des fonctions du conseil d'administration. Nous prenons également en compte le pourcentage des membres indépendants du conseil d'administration grâce à une variable indicatrice. Shaukat et al. indiquent qu'un nombre croissant d'analyse de l'engagement social et environnemental des entreprises américaines utilisent la base Asset4 (Cheng et al., 2014 ; Ionnou et Serafeim, 2012 ; Kocmanova et al., 2011). Comparée à sa rivale KLD, les scores fournis par Asset4 s'appuieraient sur une méthode de calcul plus compréhensible et entraînant moins de biais que le système de notation binaire utilisé par KLD.

Nous avons complété l'information tirées d'Asset4 par un large ensemble de variables financières issues de la base de données Orbis. Cette base permet d'accéder à l'ensemble de l'information comptable et financière collectée par les organismes réglementaires auprès de plus de 170 millions d'entreprises à travers le monde. L'OCDE utilise régulièrement cette base de données pour ses analyses micro-économiques (Ribeiro et al., 2010).

2.2. Variables d'étude

Deux types de variables ont été utilisés dans notre étude. Premièrement, nous avons extrait de la base Asset4 des informations concernant l'engagement environnemental et social des entreprises du Standard & Poor's 500. Asset4 nous a également permis d'accéder à une évaluation des pratiques de gouvernance de ces entreprises. Deuxièmement nous avons tirés de la base Orbis les variables financières utiles à notre étude. Nous distinguons parmi ces variables celles faisant l'objet de notre analyse de celles utilisées comme variables de contrôle.

Variables reflétant l'engagement social et environnemental des entreprises

Stratégie RSE de l'entreprise (SRSE)

Peu d'études ont à ce jour identifié des variables susceptibles de capturer la position stratégique de la direction de l'entreprise vis-à-vis de ses responsabilités sociales et environnementales. Asset4 propose une variable catégorielle, dénommée « Intégration, vision et stratégie » permettant d'évaluer le degré d'engagement de l'entreprise et l'efficacité de ses décisions quant à ces responsabilités. Le glossaire d'Asset4 donne la définition suivante de cette variable : « la variable intégration / vision et stratégie mesure l'engagement et l'efficacité de la direction de la société en vue de la création d'une vision globale et d'une stratégie intégrant les aspects financiers et extra-financiers. Il reflète la capacité d'une entreprise à démontrer et à communiquer de manière convaincante qu'elle intègre les dimensions économique (financière), sociale et environnementale dans ses processus décisionnels au jour le jour. » La valeur prise par cette variable synthétise les scores de l'entreprise pour (1) la décision d'établir un comité RSE,

(2) la décision de se conformer aux directives du Global Reporting Initiative (GRI)⁹, (3) la décision de créer et de maintenir une audit externe des rapports RSE, (4) la décision d'intégrer les rapports financiers et extra-financiers de l'entreprise, (5) la décision d'établir un rapport des activités RSE de l'entreprise.

A la suite de Shaukat et al. (2016) nous pensons que ces décisions reflètent le comportement proactif de l'entreprise et l'étendue de ses engagements vis-à-vis de la RSE. Nous adoptons donc comme proxy de la stratégie RSE (SRSE) de l'entreprise la variable Intégration, vision et stratégie proposée par Asset4.

Engagement environnemental de l'entreprise (PE)

Le pilier environnement d'Asset4 synthétise les scores obtenus par l'entreprise quant à la réduction de ses émissions, la réduction des ressources qu'elle utilise et l'innovation éco-efficace incluse dans produit. Le glossaire d'Asset4 atteste que le pilier environnement « mesure l'impact d'une entreprise sur les systèmes naturels vivants et non vivants, y compris l'air, la terre et l'eau, ainsi que sur les écosystèmes complets. Il reflète la façon dont une entreprise utilise les meilleures pratiques de gestion pour éviter les risques environnementaux et capitaliser sur les possibilités environnementales afin de générer une valeur à long terme pour les actionnaires. » Pour établir ce score les évaluateurs d'Asset4 utilisent des informations concernant l'énergie utilisée par l'entreprise, ses émissions de CO₂, l'eau et les déchets qu'elle recycle. Toutes les controverses concernant les déversements ou la pollution engendrée par l'activité de l'entreprise sont également prises en compte dans la notation.

Nous utilisons donc le pilier environnement (PE) comme proxy de la performance environnementale de l'entreprise.

Engagement social de l'entreprise (PS)

Le pilier social d'Asset4 mesure la capacité de l'entreprise d'acquiescer la confiance et la fidélité de son personnel, de ses clients et de la société, grâce à l'utilisation des meilleures pratiques de gestion. Il reflète la réputation de l'entreprise et la santé de son exploitation, qui sont des facteurs clés pour déterminer sa capacité à générer une valeur actionnariale à long terme.

Cette variable synthétise les scores de l'entreprise sur les items suivants : (1) le taux de rotation de l'emploi, (2) le nombre d'accidents du travail, (3) le nombre d'heures de formation, (4) les controverses sur la santé et la sécurité au travail.

Nous utilisons donc le pilier social (PS) comme proxy de la performance sociale de l'entreprise.

Engagement sociétal de l'entreprise (ES)

La structure d'Asset4 montre que la performance sociétale de l'entreprise est ici considérée comme une dimension de sa performance sociale qui l'englobe.

Pour les besoins de notre étude nous avons tout de même extrait les scores obtenus par les entreprises de notre échantillon sur la variable catégorielle « Société / Communauté » qui apparaît être un bon proxy de la performance sociétale. En effet, le glossaire de la base définit cette variable comme suit : « La catégorie société / communauté mesure l'engagement et l'efficacité d'une entreprise en matière de gestion de sa réputation au sein de la collectivité (locale, nationale et mondiale). Elle reflète la capacité d'une entreprise à gérer son exploitation en étant un bon citoyen (dons de liquidités, de biens ou de temps du personnel, etc.), en protégeant la santé publique (éviter les accidents du travail, etc.) et en respectant l'éthique commerciale (Corruption, etc.).

Variables reflétant la qualité des pratiques de gouvernance des entreprises

Structure du conseil d'administration (BS)

La variable catégorielle « structure du conseil d'administration » mesure l'engagement et l'efficacité de la direction de la société en ce qui concerne le respect des principes de bonne gouvernance d'entreprise liés à une composition équilibrée du conseil d'administration. Il reflète la capacité d'une entreprise à assurer un échange critique d'idées et un processus décisionnel indépendant par l'intermédiaire d'un conseil d'administration expérimenté, diversifié et indépendant.

Notre objet d'étude nous conduit à porter une attention particulière à l'indépendance des membres du conseil d'administration. Nous avons donc extrait de la variable catégorielle BS le score obtenu par les entreprises de notre échantillon sur la variable suivante.

Membres indépendants du conseil d'administration (BI)

Cet indicateur est calculé à partir du pourcentage des administrateurs indépendants déclarés par l'entreprise.

Fonction du conseil d'administration (BF)

⁹ Le GRI est un organisme international indépendant qui aide les entreprises, les gouvernements et d'autres organisations à comprendre et à communiquer l'impact des affaires sur les questions critiques de développement durable telles que le changement climatique, les droits de l'homme, la corruption et bien d'autres. Les normes GRI sont les premières normes mondiales en matière de rapports sur le développement durable. Elles présentent une structure modulaire et inter reliée et représentent les meilleures pratiques mondiales pour rendre compte de toute une série d'impacts économiques, environnementaux et sociaux.

La variable catégorielle « fonctions du conseil d'administration » mesure l'engagement et l'efficacité de la direction de la société en matière de respect des meilleures pratiques des principes de gouvernance liés aux activités et aux fonctions du conseil d'administration. Elle reflète la capacité d'une entreprise à avoir un conseil d'administration efficace en mettant en place les comités essentiels dont les tâches et les responsabilités sont clairement définies.

Variables financières faisant l'objet de l'analyse

Q de Tobin (TQ)

Le Q de Tobin a été approximé de la façon suivante :

$TQ = \frac{\text{Valeur de marché des actions ordinaires} + \text{valeur comptable des actions privilégiées} + \text{valeur comptable des dettes de long terme} + \text{valeur comptable du passif circulant} - (\text{valeur comptable de l'actif courant} - \text{valeur comptable des stocks})}{\text{valeur comptable du total de l'actif}}$

Rentabilité des actifs (ROA)

Le ROA a été calculé de façon classique comme le rapport entre le résultat net et le total des actifs.

Rentabilité des capitaux propres (ROE)

Le ROE a été calculé comme le rapport entre le résultat net et les capitaux propres de l'entreprise.

Taux d'endettement (G)

Il est calculé de la façon suivante :

$G = \frac{\text{passif non courant} + \text{dette}}{\text{capitaux propres}}$

Variables financières de contrôle

Deux variables ont été utilisées comme proxies de la taille de l'entreprise :

- *L'actif total (TA)*
- *Le chiffre d'affaires (CA)*

Les ressources financières disponibles ont été approximée par le slack (SL) calculé de la façon suivante :
 $(SL) = \frac{[(\text{trésorerie} + \text{placements à court terme} + \text{total des créances})]}{\text{valeur comptable du total des actifs}}$

3. Analyse Empirique

3.1. Statistiques descriptives et corrélations

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives des variables utilisées pour notre étude. Les moyennes et les médianes des variables associées aux engagements extra-financiers des entreprises du S&P 500 sont beaucoup plus faibles que celles des variables relatives aux bonnes pratiques de la gouvernance actionnariale. Les écart-types et les écarts interquartiles des variables liées aux engagements extra-financiers sont de leur côté plus importants que ceux des variables de la gouvernance actionnariale. Ainsi, si les bonnes pratiques de la gouvernance actionnariale semblent faire consensus et sont très largement mises en œuvre par les entreprises du S&P 500, l'engagement de celles-ci vis-à-vis de leurs engagements environnementaux, sociaux et environnementaux apparaît très divers. Les maximums associés à ces variables indiquent que certaines entreprises du S&P500 adhèrent à ces enjeux et démontrent leur volonté d'action face à ceux-ci. Les minimums ainsi que les valeurs associées au premier quartile (Q1) de ces variables signalent qu'un quart au moins de ces très grandes entreprises prennent peu en compte ces nouvelles exigences. Les variables financières (TQ, ROA, ROE, G, TA, CA, SL) montrent des profils de distribution similaires. En effet la comparaison des médianes et des moyennes de ces variables indiquent que la distribution de ce celles-ci est fortement dissymétrique à droite. Les importantes différences de dispersion des variables et l'asymétrie de distribution des variables financières nous conduit à normaliser les variables de notre étude. Dans le restant de l'article nous faisons précéder d'un Z l'abréviation de chacune des variables pour indiquer qu'il s'agit de la variable transformée.

Tableau 1. Statistiques descriptives des variables d'étude

Variabl es	Média ne	Moyenn e	Ecart- type	Q1	Q3	Ecart interquar tile	Min	Max	Nombre d' observati ons
SRSE	56.1	53.84	32.98	16.6	88.1	71.5	8.57	94.56	2204
PE	70.5	59.7	31.13	27.7	88.5	60.8	8.68	95.06	2267
PS	67.14	61.05	27.81	38.8	85.6	46.8	3.75	96.96	2268
ES	67.82	63.36	23.63	46.7	83.1	36.4	13.49	99.9	2239
BS	85.35	80.27	13.46	76.2	89.2	13	2.54	92.94	2212
BI	83.4	79.66	12.39	75	88.4	13.4	1.7	94.8	2164
BF	82.28	79	11.92	79.4	85	5.6	2.62	92.37	2211
TQ	1.17	1.55	1.36	.68	1.94	1.26	.3	15.19	3150
ROA	6.68	6.9	8.41	3.4	10.5	7.1	- 20.07	26.69	3307
ROE	14.97	18.74	46.17	8.92	23.1	14.18	-14.8	125.34	3212
G	89.05	131.43	139.24	46.8	168	121.2	.98	750.6	3147
TA (M\$)	12 600	27 600	53 400	5 467	30 000	24 533	334.3 6	233 000	3307
CA (M\$)	8 306	20 600	41 100	4061	18600	14 539	72	48 600	3292
SL	.1855	.2223	.1742	.09	.31	.22	0	3.04	3295

Le tableau 2 présente les corrélations 2 à 2 des variables de notre étude. Pour mémoire nous indiquons les résultats des tests de corrélation de Pearson. Toutefois la nature de nos variables (indices et ratios) incite à interpréter avec beaucoup de prudence les résultats de ces tests (Aldrich, 1995). Les corrélations entre les variables reflétant les engagements extra-financiers (ZRSE, ZPS, ZES) des entreprises du S&P 500 apparaissent très élevées. De la même façon les variables reflétant les bonnes pratiques de la gouvernance actionnariale (ZBS, ZBI, ZBF) sont également importantes. Le niveau d'engagement environnemental, social et sociétal des entreprises de notre échantillon apparaît modérément corrélé aux pratiques de la gouvernance actionnariale. Enfin, les corrélations négatives, bien que d'ampleurs modérées, entre les variables ZRSE, ZPE, ZPS et ZES d'une part et les Q de Tobin ou les ROA des entreprises de l'autre, sont également notables.

Tableau 2. Corrélations 2 à 2 des variables normalisées de l'étude

La significativité des tests de corrélation de Pearson est indiquée entre parenthèses.

	ZSR SE	ZPE	ZPS	ZES	ZBS	ZBI	ZBF	ZTQ	ZROA	ZROE	ZG	ZTA	ZCA	ZSL
ZRS E	1													
ZPE	.815 (.000)	1												
ZPS	.5371 (.000)	.524 (.000)	1											
ZES	.6061 (.000)	.589 (.000)	.489 (.000)	1										
ZBS	.1017 (.000)	.12 (.000)	.135 (.000)	.127 (.000)	1									
ZBI	.293 (.000)	.256 (.000)	.243 (.000)	.249 (.000)	.322 (.000)	1								
ZBF	.1989 (.000)	.211 (.000)	.134 (.000)	.225 (.000)	.409 (.000)	.305 (.000)	1							
ZTQ	-.296	-.247	-.137	-.22	-.008	-.093	-.192	1						

	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.714)	(.000)	(.000)							
ZRO A	-.095 (.000)	-.034 (.115)	-.065 (.001)	-.062 (.005)	.015 (.512)	-.071 (.002)	-.091 (.000)	.429 (.000)	1					
ZRO E	-.018 (.000)	.019 (.397)	.035 (.089)	.017 (.451)	-.013 (.558)	-.012 (.6023)	-.019 (.412)	.137 (.000)	.456 (.000)	1				
ZG	.139 (.000)	.093 (.000)	.056 (.007)	.128 (.000)	.005 (.822)	.128 (.000)	.087 (.000)	-.278 (.000)	-.236 (.000)	.109 (.000)	1			
ZTA	.302 (.000)	.277 (.000)	.214 (.000)	.082 (.000)	.005 (.825)	.106 (.000)	.058 (.01)	-.18 (.000)	-.053 (.002)	-.018 (.299)	.16 (.000)	1		
ZCA	.257 (.000)	.245 (.000)	.21 (.000)	.064 (.004)	.009 (.700)	.046 (.041)	.052 (.019)	-.127 (.000)	.007 (.690)	.013 (.472)	.04 (.027)	.665 (.000)	1	
ZSL	-.162 (.000)	-.054 (.014)	-.044 (.029)	-.091 (.000)	.012 (.596)	-.099 (.000)	-.117 (.000)	.436 (.000)	.275 (.000)	.095 (.000)	-.275 (.000)	-.114 (.000)	-.089 (.000)	1

Enfin, Orlitzky et Benjamin (2001) lient l'engagement socialement responsable des entreprises à leur profil de risque. Par conséquent, et plutôt que de catégoriser les entreprises de notre échantillon par secteur d'activité nous avons utilisé une nomenclature en 5 profils de risque directement issue des travaux de Fama et French (1997). Le tableau 3 rend compte de la répartition de notre échantillon suivant cette nomenclature. La répartition par profil de risque semble relativement bien équilibrée même si la distribution et les biens manufacturés autres que les biens de consommation courante dominent dans notre échantillon.

Table 3. Répartition des entreprises de notre échantillon par profil de risque

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Biens de consommation courante, distribution de gros et de détail	909	25%	25%
Autres biens manufacturés et Energie	1044	28.71%	53.71%
Equipement de haute technologie à usage professionnel	639	17.57%	71.29%
Services informatiques	486	13.37%	84.65%
Santé, équipements médicaux, pharmacie	558	15.35%	100%

3.2. Résultats économétriques

Nous présentons ici les résultats des modèles GMM-SYS en deux étapes avec correction d'échantillon fini et estimateur robuste des écart-types (White, 1980).

Premièrement, nous évaluons la validité de notre spécification. Pour chaque modèle GMM-SYS, nous calculons le test J de Hansen concernant les restrictions de sur-identification ainsi que le test d'Arellano et Bond (1991) relatif aux autocorrélations sérielles de premier et de second ordre. Le test Hansen J valide l'adéquation des instruments utilisés dans les modèles GMM-SYS. Le test d'Arellano et Bond d'autocorrélation sérielle de premier ordre doit être significatif et négatif, tandis que le test d'autocorrélation de second ordre doit être rejeté. Si ces conditions sont remplies la convergence des estimateurs GMM-SYS est assurée.

Le tableau 4 présente les résultats de notre recherche des antécédents financiers d'un renforcement des engagements extra-financiers des entreprises du S&P 500. Il apparaît tout d'abord que l'engagement RSE passé influence fortement, positivement et très significativement l'engagement RSE actuel de l'entreprise (Modèle I, Modèle II et Modèle III). Par conséquent les firmes qui ont engagé une démarche de RSE ont tendance à approfondir celle-ci année après année. Par ailleurs et comme attendu le taux d'endettement passé a un impact positif mais modérément significatif (Modèle I) sur l'engagement actuel de l'entreprise en matière de RSE. Le rendement passé des actifs influence également mais dans une moindre mesure la politique RSE de l'entreprise (Modèle II). Enfin, celle-ci ne semble pas liée aux disponibilités financières des entreprises du S&P 500 (Modèle III).

Table 4. Effets de l'endettement, de la rentabilité des actifs et des disponibilités financières antérieurs sur l'engagement RSE des entreprises du S&P 500

	Modèle I GMM-SYS	Modèle II GMM-SYS	Modèle III GMM-SYS
ZSRSE _(t-1)	.539*** (.000)	.304*** (.000)	.217*** (.000)
ZG _(t-1)	.153** (.022)		
ZROA _(t-1)		.07** (.042)	
ZSL _(t-1)			.019 (.135)
ZCA _(t-1)	-.0433 (.589)		
ZTA _(t-1)		.08 (.112)	-.062 (.153)
Constante	-.375	.225	.210
Profil de risque (dummies)	Inclus	Inclus	Inclus
Test de Hansen test χ^2 (p-value)	.179	.223	.246
Test d'Arellano-Bond pour AR(1)	-2.81***	-5.97***	-5.53***
Test d'Arellano-Bond pour AR(2)	-1.2	-2.08	-1.88
Nombre d'instruments	27	31	23
Nombre d'observations	1572	1667	1655
Nombre de groupes	350	359	357

*p < 0.1; **p < 0.05; ***p < 0.01

Par ailleurs, nous avons testé des modèles incluant les pratiques de la gouvernance actionnariale comme antécédents de l'engagement RSE des entreprises. Cependant nous n'avons pas réussi à construire un seul modèle valide incluant les variables BS, BI, BF comme antécédent d'un renforcement des engagements RSE. Nous en déduisons qu'on ne peut rejeter l'hypothèse que le perfectionnement des bonnes pratiques de la gouvernance actionnariale sont sans incidence sur l'engagement RSE des entreprises du S&P 500.

Heureusement pour notre article, l'inverse n'est pas vrai et nous présentons dans le tableau 5 les effets d'un engagement RSE sur les pratiques de gouvernance des entreprises de notre échantillon. L'engagement passé de RSE a des impacts positifs sur la qualité de la gouvernance actionnariale. D'un côté la RSE fait progresser très significativement le fonctionnement du conseil d'administration (Modèle IV). Ensuite elle améliore la structure de ce conseil (Modèle V), Enfin, et même si l'effet apparaît plus modéré, les engagements passés de RSE entraînent une augmentation du nombre d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration des entreprises du S&P500 (Modèle VI).

Table 5. Effets de l'engagement passé de RSE des entreprises du S&P 500 sur la structure, les fonctions du conseil d'administration ainsi que sur le pourcentage d'administrateurs indépendants.

	Modèle IV GMM-SYS	Modèle V GMM-SYS	Modèle VI GMM-SYS
ZBF _(t-1)	.297*** (0.001)		
ZBS _(t-1)		.307*** (.000)	
ZBI _(t-1)			.844*** (0.000)
ZSRSE _(t-1)	.222*** (0.001)	.162** (.048)	.057* (0.052)
ZCA _(t-1)	-.045 (.528)	-.121 (.877)	.141 (.678)
Constante	.174	.042	.544

	(.528)	(0.1)	(.562)
Profil de risque (dummies)	Inclus	Inclus	Inclus
Test de Hansen test χ^2 (p-value)	.327	.156	.168
Test d'Arellano-Bond pour AR(1)	-4.71***	-6.98***	-5.94***
Test d'Arellano-Bond pour AR(2)	-.98	-1.6	-.07
Nombre d'instruments	37	37	21
Nombre d'observations	1627	1634	1571
Nombre de groupes	350	349	353

Nous avons également étudié les effets de la RSE sur les indicateurs comptables et financiers des entreprises de notre échantillon. Les résultats sont présentés dans le tableau 6. Il apparaît que l'engagement RSE des entreprises du S&P500 n'affectent pas significativement leur ROA (modèle VII) ni leur ROE (modèle VIII). Le modèle IX met en évidence l'impact négatif et significatif au seuil de 5% d'un approfondissement de l'engagement RSE sur le Q de Tobin de l'entreprise l'année suivante. Toutefois cet effet s'estompe rapidement et le modèle X montre que l'approfondissement de l'engagement RSE est sans conséquence sur le Q de Tobin de l'entreprise deux ans plus tard. Par conséquent, il est possible que l'annonce de l'approfondissement de l'engagement RSE soit tout d'abord sanctionné par les marchés avant que ceux-ci admettent qu'un tel engagement est sans conséquence sur les opportunités de création de valeur de l'entreprise.

Table 6. Effets de l'engagement passé de RSE sur les rentabilités des actifs et des capitaux propres des entreprises du S&P 500.

	Modèle VII GMM-SYS	Modèle VIII GMM-SYS	Modèle IX GMM-SYS	Modèle X GMM-SYS
ZROA _(t-1)	.313*** (.000)			
ZROE _(t-1)		.231** (.033)		
ZTQ _(t-1)			.776*** (.000)	.757*** (.000)
ZSRSE _(t-1)	.19 (.88)	-.178 (.657)	-.139** (.025)	
ZSRSE _(t-2)				-.003 (.998)
ZCA _(t-1)	-.069 (.0708)		.	
ZTA _(t-1)		-.210 (0.533)	.0112 (.599)	.368 (.119)
Constante	-.299 (.539)	-.48	.22 (.825)	.115 (.902)
Profil de risque (dummies)	Inclus	Inclus	Inclus	Inclus
Test de Hansen test χ^2 (p-value)	.273	.229	.180	.482
Test d'Arellano-Bond pour AR(1)	-4.3***	-2.2***	-2.78***	-3.61***
Test d'Arellano-Bond pour AR(2)	-1.15	-1.95	-1.27	-1.74
Nombre d'instruments	31	26	35	31
Nombre d'observations	2000	1951	1870	1622
Nombre de groupes	361	359	348	348

Dans le but d'approfondir cette hypothèse nous avons étudié les effets, à un et deux ans, des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux des entreprises du S&P 500 sur le Q de Tobin de celles-ci. Les résultats des tests sont présentés dans le tableau 7. Ces résultats indiquent que les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux des entreprises de notre échantillon influence de façon négative leurs Q de Tobin l'année suivante. Toutefois les impacts des engagements sociaux

environnementaux et sociaux sur le Q de Tobin sont d'une ampleur limitée et faiblement significative. A l'inverse l'approfondissement de l'engagement environnemental de l'entreprise apparait fortement et très significativement sanctionné par les marchés l'année suivante. A l'horizon de deux ans, nous notons que les effets de ces engagements sur le Q de Tobin des entreprises du S&P 500 s'estompent rapidement et sont insignifiants.

Table 7. Effets des engagements sociaux, sociétaux et environnements des entreprises du S&P 500 sur le Q de Tobin des ces entreprises.

	Modèle XI GMM-SYS	Modèle XII GMM-SYS	Modèle XIII GMM-SYS	Modèle XIV GMM-SYS	Modèle XV GMM-SYS	Modèle XVI GMM-SYS
ZTQ _(t-1)	.2616*** (.000)	.597*** (.000)	.844*** (.000)	.793*** (.000)	.885*** (.000)	.735*** (.000)
ZPS _(t-1)	-.059* (.079)					
ZPS _(t-2)		.0182* (.098)				
ZES _(t-1)			-.074** (.033)			
ZES _(t-2)				.012 (.684)		
ZPE _(t-1)					-.253*** (.002)	
ZPE _(t-2)						.022 (.782)
ZROE _(t-1)	-.015 (.119)	.003 (.706)	.01 (.351)	.281** (.015)	.0156 (.154)	.346** (.01)
Constante	.287 (115)	-.049 (.894)	.144 (.720)	-.053 (.857)	.568 (.260)	-.204 (.707)
Profil de risque (dummies)	Inclus	Inclus	Inclus	Inclus	Inclus	Inclus
Test de Hansen test χ ² (p-value)	196	.129	.360	.386	.436	.354
Test d'Arellano-Bond pour AR(1)	-2.35***	-4.76***	-3.78***	-4.29***	-3.75***	-4.14***
Test d'Arellano-Bond pour AR(2)	-1.29	-1.52	-1.21	-1.64	-1.21	-1.24
Nombre d'instruments	37	37	35	31	35	31
Nombre d'observations	2272	2035	1929	1673	1928	1673
Nombre de groupes	323	320	359	357	359	357

Conclusion

Notre étude contribue à mieux cerner les intérêts liés l'engagement RSE des très grandes entreprises cotées. Tout d'abord les modèles autorégressifs mis en œuvre montrent que cet engagement présente un effet cumulatif : les entreprises engagées dans une démarche RSE ont tendance à approfondir celle-ci année après année. Ce point éclaire le caractère pérenne de l'engagement RSE des grandes entreprises qui s'inscrit donc dans une politique de long terme. Seules les baisses du ROA ou du taux d'endettement de l'entreprise semblent en mesure de ralentir la dynamique à l'œuvre.

Ensuite, les résultats des tests indiquent que la RSE ne tire pas ses origines des pratiques de bonne gouvernance des entreprises. La RSE n'est donc pas un prolongement, un élargissement ou un approfondissement naturel des pratiques de gouvernance. Elle n'est pas non plus une étape supplémentaire à franchir lorsque les intérêts des actionnaires sont satisfaits. Au contraire nous montrons que la RSE en améliorant (1) la capacité de l'entreprise à mener au sein du conseil d'administration un échange critique de points de vue et (2) les processus de décisions dans l'entreprise contribue à une meilleure gouvernance de l'entreprise.

Toutefois les effets de la RSE sur les indicateurs de la performance comptable ou financière de l'entreprise apparaissent diffus, faiblement significatifs et d'une ampleur réduite. Par conséquent si les politiques RSE des entreprises ne s'opposent pas à la maximisation des indicateurs de performance de l'entreprise il semble difficile de justifier de telles politiques par la recherche d'une optimisation de critères économiques traditionnels.

Finalement, les données à notre disposition ainsi que les règles restrictives du FASB concernant l'activation des dépenses effectuées en vue de la constitution d'actifs intangibles ne nous a pas permis d'apprécier si la RSE contribuait à la construction d'un capital-réputation (Bebbington et al. 2008) susceptible de sécuriser les flux de revenus de l'entreprise. Cependant, à l'issue de ce travail nous pensons les politiques RSE des grandes entreprises pourraient être reliées à la constitution d'actifs intangibles et nous espérons explorer prochainement cette voie de recherche.

Bibliographie

- Arellano, M., & Bond, S. (1991). "Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations." *The review of economic studies*, 58(2), 277-297.
- Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). "Corporate social reporting and reputation risk management." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337-361.
- Black, B. S., Jang, H., & Kim, W. (2006). "Does corporate governance predict firms' market values? Evidence from Korea." *Journal of Law, Economics, and Organization*, 22(2), 366-413.
- Blundell, R., & Bond, S. (1998). "Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models." *Journal of econometrics*, 87(1), 115-143.
- Boncori, A. L., Braune, E., & Mahieux, X. (2016). "Corporate Commitments to Stakeholders over Time and Across Countries: A European Comparative Study (2000-2010)." *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 20.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). "Corporate social responsibility and access to finance." *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23.
- Fama, E. F., & French, K. R. (1997). "Industry costs of equity." *Journal of financial economics*, 43(2), 153-193.
- Holtz-Eakin, D., Newey, W., & Rosen, H. S. (1988). "Estimating vector autoregressions with panel data." *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1371-1395.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). "What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions." *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864.
- Kocmanová, A., Hrebíček, J., & Docekalova, M. (2011). "Corporate governance and sustainability." *Economics & Management*, 16, 543-550.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). "Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review." *Business & Society*, 40(4), 369-396.
- Ribeiro, S. P., Menghinello, S., & De Backer, K. (2010). "The OECD ORBIS database: Responding to the need for firm-level micro-data in the OECD." *OECD Statistics, Working Papers*, 2010(1), 1.
- Roodman, D. (2006). "How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata." *The Stata Journal*, 9(1), 86-136.
- Roodman, D. (2009). "A Note on the Theme of Too Many Instruments," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Department of Economics, University of Oxford*, 71(1), 135-158.
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). "Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance." *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569-585.
- White, H. (1980). "A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity." *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 817-838.
- Windmeijer, F. (2005). "A finite sample correction for the variance of linear efficient two-step GMM estimators." *Journal of econometrics*, 126(1), 25-51

ⁱ Commission Européenne, Livre vert, "Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility", 2001.

ⁱⁱ Commission Européenne, Livre vert, « Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE », COM (2011), 164. Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004, p. 11, disponible sur: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF>.

LEADER DU PRESENT, LEADER DU REEL, LEADER RYTHMICIEN : REPENSER LE LEADERSHIP SOUS LE PRISME DE L'AGILITE

« QUI NE FORCE RIEN PEUT TOUT ».

LAO-TSEU

WUWEI ER WU BU WEI. § 37

(J.-F. BILLETER, 2006)

Maria Giuseppina BRUNA¹⁰

Professeure en Management, spécialiste de la diversité, de l'agilité et de l'inclusion, Directrice scientifique de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et du programme *diversité* de l'École des Mines d'Albi-Carmaux. Intervenante à l'ENA, elle dirige le programme « Des femmes & des réseaux » promu par la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », en partenariat avec l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et l'École des Mines d'Albi-Carmaux, avec le soutien de la Fondation Égalité Mixité.
maria-giuseppina.bruna@ipag.fr

François BELLAMI¹¹

Consultant et coach-accompagnant.
Cofondateur de l'Institut Éthique et diversité

Née des cendres encore ardentes de la société d'individus (Elias, 1991), la société réticulaire qui s'annonce semble jeter les bases d'une organisation humaine de type post-moderne s'inscrivant dans un *continuum* parsemé de ruptures à l'égard de la *société de marché* (Polanyi, 1983) héritière des deux grandes Révolutions politique et industrielle des XVIII^e et XIX^e siècles (Nisbet, 2005). Individualiste, rationaliste, sécularisée et progressiste, la *société moderne* reposait sur l'économie de marché et son mythe autorégulateur (*main invisible*) et était agencée autour d'un dualisme de classe (aussi déterministe que réducteur), fruit d'une démarche classification sociale recomposition fondée sur le principe de *similarité de situation* (classe en soi), voire sur la conscience de soi (classe en soi et pour soi).

La *civilisation post-moderne* qui se fait jour, par tâtonnements et dans la douleur, apparaît comme une continuation critique de la *modernité*, tantôt hyperbolique (voire paroxystique : hyper-individualisme), tantôt oxymorique (recherche d'une *raison sensible*, Maffesoli, 1996, 2014), souvent déviée (progressivité vs progrès), parfois antonymique (néo-tribalisme fondé sur la pluralité, partiellement choisie, des affiliations). Ce nouveau modèle de *société réticulaire* (avec sa figure emblématique,

¹⁰ Dr. Maria Giuseppina Bruna, PhD, est Professeure en Management à l'IPAG Business School et Directrice scientifique de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive ». Classée parmi les *100 Leaders du Capital Humain 2016* (magazine *Décideurs*), elle dirige le programme de recherche « Des femmes & des réseaux » promu par la Chaire, sous l'égide et avec le soutien financier de la Fondation Égalité-Mixité (ORANGE, AXA, MICHELIN, ENGIE/Fondation FACE). Intervenante à l'École Nationale d'Administration, elle dirige le programme *diversité* de l'École des Mines d'Albi, pour lequel elle a reçu la Victoire des Leaders du Capital Humain 2015, Catégorie « Entreprise Publique ».

Membre du Groupe de Dialogue sur la Lutte contre les Discriminations au Travail et dans l'Emploi installé par les Ministres du Travail et de la Fondation ENGIE (ex-GDF Suez) "Agir pour l'Emploi". Lauréate du Programme *Découverte Chine 2014* (Ministère Français des Affaires Étrangères/Institut Français de Chine), elle est l'auteure d'une trentaine d'articles académiques et chapitres d'ouvrages, d'une cinquantaine de communication et d'une quarantaine de conférences professionnelles.

¹¹ M. François Bellami, consultant et coach-accompagnant. Cofondateur de l'Institut Éthique et diversité, il a été l'initiateur et le copilote de l'étude prospective « Travail et handicap 2025 ». Il est le concepteur de démarches innovantes d'accompagnement de la diversité, conjuguant approches systémiques et narratives.

l'*individu réticulaire*) semble plein de promesses, bien qu'il soit entaché de profondes contradictions (Bruna, 2015 ; Bruna et al., 2016).

Dans un univers aux frontières mobiles, la dialectique entre l'*individuation* et la *socialisation* serait-elle désuète ou destinée à être dépassée ? La multiplication et l'évolutivité des affiliations réticulaires des individus constituent, en effet, de puissants leviers de différenciation autant qu'ils s'affirment comme des leviers d'identification sociale. A l'ère post-moderne, l'*individuation se joue dans et par la (poly)groupalité*.

Or, dans une *société réticulaire*, les appartenances sociales et leur ordonnancement n'ont rien d'univoque ou de définitif. En découle une dynamique de socialisation en réseau de plus en plus ouverte. Le travail identitaire qui en découle s'inscrit dans un mouvement, qui est agencement subtil de *fluidité* (*présent liquide* ; flux rapide des événements) et de *fluence* (écoulement des événements, orienté par des choix volontaires, individuellement opérés sur le réel au regard d'une situation donnée). C'est ainsi dans le mouvement original (car propre à chacun) d'enchevêtrement, de croisement, d'opposition et de recomposition d'affiliations multiples qu'émerge la singularité. Dans une société réticulaire, l'*individuation naît de la poly-socialité*. L'*identité affleure dans l'inter-sectionnalité* (Bruna, 2016).

Évolutive et multidimensionnelle, l'identité est plurielle : elle se révèle dans la juxtaposition, l'entrecroisement, la synthèse et la *syncrèse* des appartenances. Dans une *société réticulaire*, l'individualité d'un *sujet* renvoie à son altérité ontologique autant qu'à l'unicité de son parcours. De là un nouveau modèle d'*individu réticulaire*, dont la consistance identitaire et l'épanouissement social dépendent de l'articulation harmonieuse d'appartenances plurielles. L'*identité naît, ainsi, (de la rencontre heureuse) de la diversité*.

Connaissant la spécificité précisément anthropologique du handicap (Stiker, 2013) comme source et matrice de diversité, nous partons pourtant de cette singularité pour esquisser une proposition encore programmatique en faveur d'un *nouveau mode de leadership agile et inclusif*, à même d'accompagner le développement d'une entreprise post-moderne (Bruna, 2015, 2016 ; Bruna & al., 2016). Nous qualifierons ce mode de leadership tour à tour de *leadership de la présentéité* et de *leadership du réel*, puis nous en mettrons en perspective son caractère agile et inclusif au regard de la figure du *leadership rythmicien*.

1. Repenser le leadership à l'aune du handicap

En épilogue d'un court-métrage de sensibilisation du Ministère de la Justice, « *Handicap, fragments d'un discours* » (Swysen, 2008), Henri-Jacques Stiker, historien et anthropologue spécialiste du handicap, avouait, dans une forme d'aparté complice, mais non pas hors micro : « *Ils nous ralentissent, et bien tant mieux. Tant mieux s'ils nous empêchent de devenir trop fous... Il y a une espèce de sagesse, aussi, qu'ils peuvent nous apporter. Et qui est bienfaisante, finalement* ». Conscients des spécificités anthropologiques inhérentes au handicap (Stiker, 2013), nous proposons de penser un nouveau modèle du leadership « au regard du handicap », en vue d'en déceler la contribution potentielle à l'élaboration d'une entreprise post-moderne, à même de concilier aspiration humaniste et recherche de performance, idéalisme et pragmatisme (Bruna, 2015, 2016 ; Bruna & al., 2016).

Il y a à ce parti pris au moins trois raisons. Premièrement, cette « diversité de situation » qu'est le handicap (dans l'acception définitionnelle qui inspire aujourd'hui tout notre corpus législatif sur le sujet) nous concerne tous. Par-delà la *diversité* des sources de handicap (accident, maladie, avancée en âge), chacun-e d'entre nous est confronté-e à un possible « devenir handicapé-e ». Tour à tour « dynamique du présent » (évolutivité de la situation de handicap), « présent sans futur » (réversibilité de la situation de handicap, handicap temporaire) ou « futurible » (une puissance susceptible de se faire acte)¹², le handicap est un « devenir ». Celui-ci est hypothétique et conditionnel. Parfois « actuel » (réalisé dans la *présentéité*), le handicap est le plus souvent « virtuel » (au sens du *dunaton aristotélicien*) *puisqu'il porte en lui « la capacité à devenir »*. Que l'on pense à la *possibilité (probabiliste) d'être confronté à un accident, à une pathologie grave ou à un vieillissement handicapant, ou au potentiel de réalisation d'une prédisposition à une maladie génétique, le handicap est de l'ordre du possible*. Ce qui en alimente le caractère *anxiogène, angoissant, qu'il relève de l'« actuel » ou du « virtuel » (autrement dit du possible, voire du « non-impossible »)*. Il est un trouble qui impacte l'identité sociale du porteur (et, à moindre

¹² Définis littéralement « les possibles dans le futur », les « futuribles ne sont pas une infinité de possibles à venir parmi tous les futurs envisageables, mais seulement ceux que les certitudes structurales de développement n'excluent pas a priori ». © CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/futuribles> A cet égard, le futurible est de l'ordre du virtuel.

mesure, du porteur potentiel) car il en métamorphose la représentation de Soi, la perception par l'Autre et la vision du Monde.

De par son caractère situationnel, le handicap se réalise, néanmoins, dans un « état de fait » et se manifeste dans un contexte donné. C'est pourquoi, contre la *négation du présent* (nostalgie du passé ou fuite en avant, mythisation de *l'avant* ou idéalisation de *l'avenir*), son traitement (notamment à l'échelle organisationnelle) invite à réinvestir la *présentéité*, et plus précisément, la *présentéité de l'action* (libération des capacités d'agir du moment présent).

La question de la *temporalité du handicap* (et de ses troubles), telle qu'elle est vécue par la personne en situation de handicap et perçue par celles et ceux qui l'entourent, l'accompagnent, et bien sûr collaborent avec elle, ouvre un champ de réflexion novateur, susceptible d'alimenter notre réflexion sur l'agilité (*leadership de la présentéité & leadership du réel*).

D'autre part, la problématique de l'« individu réticulaire » (Bruna, 2015 ; Bruna & al., 2016), déterminante dans les transformations des rapports sociaux dans l'univers privé comme professionnel, nous semble entrer en résonance avec la nécessité, promue par les dernières évolutions législatives, de mettre en place des dispositifs d'accompagnement de la personne en situation de handicap au travail. Il s'agit là de réévaluer le rôle de la personne handicapée dans son propre chemin d'inclusion. Historique, mais encore fortement ancré dans les pratiques comme dans les mémoires, l'isolement hors société des « infirmes », que théorise le concept de « *liminarité du handicap* », mobilisé plus loin, accroît encore cette résonance. Impactée par le développement rapide de formes non-salariales d'emploi, la liquéfaction des frontières des organisations (entreprises élargies) et l'émergence de nouvelles modalités (dé-spatialisées et hyper-synchronisées) de travail, la socialisation professionnelle repose, de plus en plus, sur les « capacités réticulaires » des individus. Ces derniers étant perçus comme des entrepreneurs relationnels. D'où une réactivation de la dialectique « centre-périphérie » et l'importance d'une réflexion sur le sens de la « *liminarité* » (*agir de l'interstitiel dans un leadership du réel*).

Enfin, l'articulation symbolique et sémantique entre altération et altérité, propre à la situation de handicap, questionne pertinemment l'articulation des logiques identitaires, qu'elles soient personnelles, culturelles ou professionnelles, notamment au sein de l'entreprise, et invite à penser la relation entre l'intérêt de soi et le dévouement pour les autres (articulation agile entre *leadership pour soi* et *leadership pour les autres*).

2. Leadership de la présentéité & leadership du réel

À défaut de parvenir à une *temporalisation de l'espace* – qui impliquerait une reconsidération philosophique du temps comme pierre angulaire des édifications non seulement matérielles mais aussi sociales de l'homme –, notre *présent liquide* parfait la spatialisation du temps entamée par les Anciens, au moyen d'une technologie de plus en plus avancée mais inégalement accessible.

Alors que notre civilisation post-moderne pense triompher de la spatialité, « [...l'homme post-moderne] effleure l'illusion de l'immédiateté, simulacre d'atemporalité mais, in vero, trace d'un temps spatialisé¹³. C'est le temps de la spatialité qu'il est possible de phagocyter, en réduisant non pas les distances géographiques, mais les délais temporels nécessaires pour les parcourir ». Ainsi, c'est dans la *réduction du délai (temporel) de la distance (spatiale)* que se joue la révolution post-moderne autant que se creuse le gouffre de ses contradictions.

L'intensification des charges de travail, la compression des délais accordés aux collaborateurs pour remplir leur tâche, la digitalisation des relations professionnelles, une quête jamais assouvie de

¹³ Défini comme le temps séparant deux endroits ou deux faits appréhendés dans leur supposée immédiateté, le temps spatialisé, au sens d'Henri Bergson, est issu d'une projection spatiale sur la durée temporelle. Autrement dit, de la transposition, inopinée bien que quotidiennement expérimentée, de la logique de l'« avant » et de l'« après », de nature spatiale, sur le flux temporel. Quatrième dimension de l'espace, le temps spatialisé est le fruit d'une abstraction qui permet de découper la durée en instants isolables, séparés, équivalents et neutres. Le temps spatialisé est mesuré au travers du parcours de l'intervalle qui sépare deux points de l'espace, par rapport à un référentiel donné. C'est le temps de l'horloge. Spatialisé, mesuré et donc rationalisé, il incarne la seule dimension temporelle commensurable et qu'en voie de conséquence on est en mesure de réduire. Selon Bergson, c'est bien le délai temporel nécessaire au parcours d'une distance spatiale donnée qu'il est possible de réduire, au moyen de la technique ou de la virtualité, et non pas le sens et l'essence du temps - la durée de la conscience -. Se référer à Bergson Henri, 1987, *La Pensée et le Mouvant*, PUF, Paris.

prévisibilité et un pilotage de l'activité de plus en plus « court-termiste » et *finance-oriented* pèsent, entravent et entaillent l'inclusion sociale au travail.

Corollaire de cette culture de l'instantanéité et du triomphe des NTIC et des réseaux sociaux, l'accélération du travail dans la phase post-taylorienne, largement engagée dans les grandes et moyennes entreprises, s'appuie sur des modèles prédictifs de la performance imposés par la financiarisation de l'économie. Ces *modèles prédictifs* reposent sur une négation du temps présent, pris en tenaille (et annihilé) entre *la performativité du passé* (qu'il soit dénigré, refoulé ou sublimé), l'hyper-court-termisme de l'instant et l'horizon (presque messianique) d'un long terme (aspiré, prédit – *anticipation rationnelle* –, mais trop peu investi). D'où une *frustration des capacités d'action du temps présent*, qui s'accompagnent d'un sous-référencement et d'une sous-utilisation des ressources, compétences et outils effectivement disponibles, à commencer par *l'intelligence de la multitude*. Cette *frustration de l'agir* éloigne l'acteur du réel, en réduisant son impact présent (« actualité ») et sa contribution à la construction du futur (« virtualité », dans son acception concrète de « force qui est à la base du mouvement du réel »). En suivant Deleuze, il s'agit de trancher en faveur d'une définition du virtuel comme étant *la force dynamique qui caractérise le réel en tant que mouvement* (Vitali-Rosati, web¹⁴). Cette *force qui conduit le mouvement* relève du registre du réel mais s'oppose à l'actualité.

Selon le carré conceptuel deleuzien *possible-réel vs virtuel-actuel*, le virtuel est un aspect du réel, qui est *fécond du devenir* (et n'est pas réalisé dans l'acte) ; il est « *une part de la réalité qui peut s'actualiser* », là où le possible est un non-réel qui pourrait se réaliser (Vitali-Rosati, web). Le réel est la composition de « *l'actuel* » qui, à la manière d'un arrêt sur image, en est une représentation statique, simplifiée et abstraite, et du « *virtuel* », qui est force de changement du réel. Ainsi la *présentéité de l'agir* renvoie-elle à l'articulation de « *l'actualité* » et de « *la virtualité* », soit à la compréhension de la puissance enclose dans la situation présente, à l'identification des potentiels des acteurs et à l'esquisse de *futuribles*.

Défini comme la capacité d'un individu à inspirer, influencer, guider, entraîner et stimuler d'autres personnes, des groupes humains ou des organisations en vue d'atteindre des objectifs (prédéfinis ou concordés collectivement), le *leadership* (notamment à l'échelle professionnelle) mérite d'être repensé au regard des exigences de *réévaluation du temps présent* et de réinvestissement du réel. C'est pourquoi nous plaçons en faveur d'un *leader du présent*, acteur de la présentéité, et d'un *leader du réel*, à même de conjuguer *actualité* et *virtualité*.

Contre le triomphe de l'immédiat, désir du présent.

Face au triomphe de l'internet, des réseaux sociaux et des objets connectés, vecteurs de raccourcissement du temps qui « *annihilent le futur et sont prometteurs d'un instant éternel* » (Maffesoli, 1990 : 159-160), il s'agit de réinvestir une heuristique du temps-présent. Refusant de faire table rase du passé (valeurs, culture et identité), il convient d'embrasser une démarche progressive qui stimule la réflexion, incite à l'autoanalyse et à la réflexivité, cultive la résilience et pousse à l'amélioration continue, investit la *relationalité* des acteurs et, *last but not least*, recherche et restitue du sens (Bruna, 2017).

1. REPENSER L'AGILITE : VERS UN LEADERSHIP DE LA PRESENTEITE

Confrontées à une injonction d'immédiateté, les entreprises se réfèrent de plus en plus fréquemment, quels que soient leur secteur ou leur culture organisationnelle, à la notion d'agilité, dans l'intention avouée d'optimiser leurs modes de fonctionnement et d'améliorer la performance de collaborateurs, frappés par l'incertitude sur leur devenir professionnel et évoluant au sein d'organisations engluées dans le changement permanent.

Or, ce « modèle » de l'agilité, principalement issu de l'expérience et des pratiques collaboratives du secteur des logiciels (Autissier & Moutot, 2015), s'il permet de résoudre effectivement et rapidement des difficultés de conception/production/diffusion des biens et des services liés à l'incertitude et à la complexité de l'activité économique, doit être complété pour réaliser de manière durable, outre le bien-être des salariés, l'inclusion de toutes les diversités.

Comme le souligne Bruna (2016), le *mode agile* propose une vision renouvelée de l'entreprise, de sa vocation et de son rôle dans l'écosystème. Inassimilable à l'agitation, irréductible aux bricolages court-termiste, il invite à repenser la triangulation entre l'évolutivité contrainte des normes, la flexibilité relative des *process* et les capacités prospectives (anticipation et proactivité) et réactives de l'entreprise et de ses parties prenantes.

¹⁴ On renvoie à la notice philosophique « V comme Virtuel » de Marcello Vitali-Rosati,

<http://moderne.canalblog.com/archives/2014/04/28/29603156.html>

Le *modèle de l'agilité* préconise de dépasser le fixisme des modèles hiérarchiques au profit de solutions plus souples, contextualisées, ajustées aux *réalités de terrain* et aux *faits de conjoncture*. À cet égard, il se propose de *libérer l'entreprise* de ses carcans, non pas par *motu proprio* d'un leader charismatique agissant en philanthrope (voire même en *despote éclairé*), mais en esquissant des chemins d'émancipation attentifs à la diversité des contextes, des profils, des légitimités et des intérêts des acteurs au travail (Bruna, 2015, 2016).

À l'encontre d'une *agilité exclusive* ou *excluyente* qui laisserait de côté tous ceux qui pourraient menacer de « ralentir » le processus transformationnel, nous prôtons une *agilité inclusive*, à même de conjuguer les impératifs de flexibilité, d'anticipation et de réactivité et les aspirations sociales et sociétales.

Il s'agit là de contrer le dualisme en matière de rapport au changement qui affecte les firmes engagées dans la mue organisationnelle vers l'agilité, où près de la moitié des cadres craignent d'être les « *oubliés (ou les perdants) du changement* ». Comme le révèle l'enquête *Confiance Croissance 2015* (Bruna & Vernay, 2016), les entreprises agiles (ou les enclaves agiles dans des entités post-bureaucratiques) ne sont pas automatiquement inclusives, même si leur tracé de croissance va vers la durabilité. Les firmes en transition demeurent confrontées à la rigidité des structures et à la rugosité des *process*, à l'aversion au risque des dirigeants et aux résistances de la base (résistances de la crainte, diffuses et par capillarité). La dynamique transformationnelle s'accompagne de *dysfonctionnalités* et *dyschronies* qui reflètent l'hétérogénéité des niveaux d'apprentissage du changement et le déploiement de conflits régulatoires (Bruna, 2017).

Face à « diversité infinie des possibles » consubstantielle à l'ère post-moderne, la prédictibilité du futur fait cruellement défaut, ce qui complexifie la tâche des dirigeants (chargés de définir la stratégie des organisations). C'est pourquoi nous plaidons en faveur d'un *leadership agile du temps présent*, à même d'agir et d'interagir avec la « diversité ouverte » du présent actuel et de conjuguer l'exigence de rapidité avec le sens de la durabilité.

Concrètement, cette focalisation sur la *présentéité* de la « diversité ouverte » du présent de la situation managériale permet d'inclure au service de l'agilité collective la diversité des profils sociologiques et des identités culturelles. Et ce, en reconnaissant la pluralité des modes opératoires des acteurs (au sens de méta-compétences identitaires et itératives) qui sous-tendent l'action personnelle de chaque collaborateur (selon la théorie en cours de formalisation du Mode Opérateur Identitaire Itératif de Joël Guillon [Guillon, 2013 pp. 70-75]). En effet, plutôt que d'essayer de « sauter » plus vite vers un futur prédit, par-dessus le réel, l'agilité inclusive consisterait à s'arrêter sur un présent activé, en acte, au cœur du réel de la situation managériale. Cette ouverture d'un *leadership de la présentéité* à toutes les réalités des diversités incarnées par les collaborateurs s'opposerait à une conception étroite de l'agilité qui serait rivee vers la seule efficience opérationnelle de court terme et le culte du résultat.

Il s'agit là de battre en brèche un modèle de l'agilité appauvri de ses dimensions anthropiques (aussi sociales et symboliques qu'affectives), dépossédé de ses fondements éthiques et donc incapable de rendre compte des conditions collaboratives (et donc collectives) de la performance. L'économie est encastré dans le social : c'est dans l'inclusion au travail que se niche la durabilité de la croissance (Bruna & Vernay, 2016).

Cette ouverture managériale à la *présentéité* des diversités s'oppose également à une conception héroïque du leader. À la fois concepteur et incarnation de la stratégie, ce chef de guerre charismatique qui tranche dans la complexité des défis collectifs est au final un « héros pour la mort », acteur dramatique et figure sacrificielle dans le droit fil de l'épopée occidentale, nourrie aux mythes et récits épiques du grand espace indo-méditerranéen, pour ne plus dire indo-européen. Une figure christique (car charismatique) dont le sacrifice ultime est condition de rédemption collective (Demoule, 2014).

Plaider en faveur d'un *leadership du réel* et de la *présentéité* invite à cet égard à troquer le « mourir pour » au profit d'un « s'efforcer pour ». Autrement dit, à faire confluer la trace individuelle dans la trace collective. Et cela, en rupture avec le culte narcissique de l'Ego qui, emphatisé par les réseaux sociaux, tout à la fois dénote et foment notre culture de la défiance¹⁵.

Notre esquisse du *leader du présent* (figure éponyme du *leadership de la présentéité*) reste également en deçà du démiurge platonicien, artisan divin qui, s'il n'impose pas la forme par la violence (il malaxe une substance informe), façonne le corps du monde par son raisonnement. En fait, il nous faut remonter au Socrate maïeuticien pour rencontrer une première figure propre à illustrer ce *leader du présent*.

¹⁵ Celle-ci se manifeste par une crise de la sécurité ontologique fondée sur une preuve autoptique d'affiliation aux réseaux sociaux, sorte d'*ordalie représentative* assistée par le numérique (*sur Facebook, si j'y suis, donc je suis*).

« Ce qu'éprouvent ceux qui me viennent fréquenter ressemble encore en cet autre point à ce qu'éprouvent les femmes en mal d'enfantement : ils ressentent les douleurs, ils sont remplis de perplexités qui les tourmentent au long des nuits et des jours beaucoup plus que ces femmes. Or, ces douleurs, mon art a la puissance de les éveiller et de les apaiser. Voilà donc, à leur état, quel traitement j'apporte » (extrait du *Théétète* de Platon dans la traduction d'Émile Chambry, rééd. 1991, Garnier Flammarion).

C'est plus la dimension d'ouverture à l'autre et à ce dont il est porteur que l'art du questionnement, souvent convoqué par les coaches professionnels (plus inquisiteur qu'accoucheur) qui nous intéresse ici. Il figure en première instance la posture d'accueil et d'ouverture au présent du collectif de notre leader agile et inclusif. Mais son premier mouvement est bien celui-là : il se joue dans la dimension maïeutique du management inclusif de la diversité du présent, qui est sa forme d'art propre à « éveiller », et, dans le même temps, à « traiter » les « perplexités » nées de la complexité des épreuves du ressenti individuel.

Or, à l'ère post-moderne, la singularité individuelle du collaborateur est plongée dans l'immédiateté, amputée de la temporalité du présent et esquivée par un futur prédictif. Elle est également infiltrée par la trame réticulaire de *social and professional networks* qui tissent des espaces de liberté et des filets de sécurité complémentaires à la dé-spatialisation des relations de travail, autant qu'ils créent de nouvelles contraintes (empiétement de la vie professionnelle sur la vie personnelle, perte d'autonomie, « (in)discipline sociale numérique », extension de la durée effective du travail, stress...).

À l'heure du déploiement asynchrone et atopique de l'individu réticulaire, comment la figure du manager agile et inclusif peut-elle renouer les fils d'une coprésence de plus en plus virtuelle pour reconstituer un espace-temps de la présentéité ? Notre conviction comme notre expérience du rôle des réseaux dans l'initialisation, le déploiement et l'optimisation des politiques *diversité* nous conduisent à spécifier brièvement les conditions de l'agilisation inclusive du présent, qui sont pour nous des conditions *minima* d'un leadership de la présentéité :

1. l'agilisation inclusive comme incorporation du leader lui-même dans la présence : « agir du présent »
2. l'agilisation inclusive comme exploration du présent de l'autre : « agir en présence »
3. l'agilisation inclusive comme action depuis le présent collectif « agir aux présents »

2. DE L'AGIR OU DU NON-AGIR STRATEGIQUE

Ayant esquissé le cadre agile et inclusif de l'action du *leader du présent*, qui reste bien pour nous un leader en action, il nous reste à discuter la nature stratégique de cet « agir au présent ». En effet, la question de l'agir ou du non-agir stratégique face à l'incertitude de la prise de décision est discutée par les acteurs comme les observateurs (De Lastic, 2013). Pour ce qui nous concerne, deux axes majeurs, extrêmes d'une certaine façon, structurent notre approche : l'axe de la *subjectivité active* et l'axe de la *subjectivité fluide*.

1. Activité/Raison/Individualisme — L'acception selon laquelle nous retenons la notion de subjectivité, au sens commun du terme, non exempte d'un certain scientisme rationaliste, en tant qu'elle fait couple antagonique avec la notion d'objectivité, permet de composer la figure d'un « manager inclusif occidental » visant la transparence à lui-même par l'examen libre et volontaire de sa conscience (assisté ou non par des méthodes d'inspiration philosophique ou sociologique, comme le doute, l'autoréflexivité ou encore des procédures d'introspection psychologiques, neurolinguistiques, cognitives ou autres...). Le « manager inclusif occidental » est par là même responsable, en conscience, de ses actes ; il accède à ses propres ressources, et tend à maîtriser et objectiver ses actions/interventions. On peut estimer que ce manager va considérer son collaborateur, comme un autre-moi-même (éthique de l'altérité et sens de la responsabilité). En tant que personne dotée d'égale dignité et porteuse de talents, le subordonné méritera d'être accompagné dans le développement de ses talents, voire même d'être « outillé », d'être *mentoré*. Que ce soit pour une prise de poste ou la négociation d'un tournant de carrière, Le « manager inclusif occidental » sera appelé à proposer un accompagnement sur-mesure à un « client individuel » de toute façon orienté vers et par son avenir professionnel. Au final, on peut bien dire qu'il est le *sujet* du management, « IL manage », car il maîtrise en *toute raison* son intervention et *l'objectivise* au service d'une performance individuelle de son collaborateur, *objet* du coaching, contribuant à la performance du manager lui-même et se plaçant au fondement de la performance organisationnelle de l'entreprise.

2. Fluidité/Intuition/Holisme — À l'opposé, posons une vision « fluide » de la subjectivité du manager, d'inspiration extrême-orientale, telle que nous pouvons l'appréhender à travers l'œuvre d'un « passeur » comme le philosophe François Jullien (1997, 2001), souvent pris à témoin dans le duel Orient-Occident, même si son œuvre s'est elle-même paradoxalement « réfléchi » au miroir de regards chinois sur la

culture occidentale, comme l'affirme son contradicteur sinologue Jean-François Billeter (2006, p. 13). Imaginons donc une figure de manager visant la *suspension* de la subjectivité. S'abandonnant au flux du présent, si ce n'est à la dite *Voie du Tao*, il néglige tout autre outil que son *intuition subjective*, dont le surgissement imprévisible est conditionné par sa capacité de *lâcher-prise*, ouverture qui seule lui permet de percevoir le « *bon moment* » pour malgré tout intervenir dans le *procès des choses* : « *Si l'on intervient au bon moment, ce qui se trouve ainsi engagé, au sein du processus des choses, s'inscrivant alors dans un réseau de facteurs favorables, se voit porté de lui-même à se déployer, d'une façon naturelle, sans qu'on ait plus dès lors à vouloir, à risquer ou à peiner, ou même seulement à se dépenser* » (Jullien, 2001, p. 42). Le manager et son collaborateur se *glissent* tous deux, s'accompagnant l'un l'autre, binôme constituant une sorte de *dyade*, dans le flux universel... Cette représentation du manager fluide, dont l'un des symptômes se manifeste par la vogue actuelle de la méditation en pleine conscience (*Mindfulness*) dans le champ de l'accompagnement et du management de soi, est essentiellement inspirée du travail de Jon Kabat-Zinn (Kabat-Zinn, André & Maskens, 2009) sur le stress. Le stress est d'ailleurs sans doute la « *Voie Royale* » de pénétration d'une pensée *extrême-orientalisante* dans l'espace du travail, même si le terrain était préparé par l'influence californienne du développement personnel et spirituel, une autre vague des années soixante-dix qui a déferlé depuis la *West Coast* sur l'Europe, celle du *New Age* (Chavel, 2012, p. 8). Immergé dans le flot puissant et inspirant de ces deux vagues successives, le *leader du flux* s'autolimité, avec sagesse, à se laisser porter par le Grand Véhicule du flux du présent, pour être transporté là où le courant l'emporte avec son collaborateur, le *Sujet* ne gouvernant plus que par l'intuition de l'émergence du nouveau. Cet abandon, ce *non-agir*, souvent évoqué comme figure emblématique de la fluidité par les *coachs*, n'est peut-être qu'une façon d'opposer artificiellement la *philosophie de l'action* occidentale à l'ailleurs d'un *radical non-agir* de la pensée extrême-orientale. C'est ce que suggère le propos de Jean-François Billeter quand il critique cette traduction « littérale » du *wu-wei* (à propos d'une récente édition du *Houai-nan-tseu* dans La Bibliothèque de La Pléiade : An, le Blanc, & Mathieu, 2003) : « *Et pourquoi continuer à rendre wou-wei [wu-wei] par « non-agir », traduction acceptable du point de vue littéral, mais fausse du point de vue du sens puisque le verbe wei signifie « agir volontairement » et que le wou-wei n'est donc pas de l'inaction, comme le montre tout le Houai-nan-tseu, mais une action qui ne force pas ? Il était si facile de remplacer « non-agir » par « ne point forcer », quitte à modifier la forme des phrases où le terme apparaît – en traduisant par exemple le fameux wou wei er wou pou wei [Wuwei er wu bu wei. La formule provient du Lao-Tseu, § 37] par « qui ne force rien peut tout » ! (au lieu du traditionnel « qui pratique le non-agir, il n'est rien qu'il ne puisse accomplir ») » (J.-F. Billeter, 2006, p. 48).*

Alors, comment penser une posture de *subjectivité fluide* du manager sans passer par notre vision exotique de la sagesse orientale ? En effet, comme l'écrit Tchouang-Tseu, empruntant la voix de Confucius dans un dialogue imaginaire avec son disciple Yen Houei, dans le chapitre IV du *Tchouang-Tseu*, scrupuleusement traduit par Jean-François Billeter (J.-F. Billeter, 2004, p. 63) : « *L'action doit avoir un but précis, sinon elle se divise, elle se brouille, elle tourne mal et cause à la fin des dégâts irréparables. Les sages d'autrefois gardaient en eux le ressort de l'action, ils ne le laissaient pas à d'autres* ».

Le but de l'action du *leader du présent* et donc le sens de sa posture doivent se construire précisément en tension entre ces deux extrêmes — la subjectivité active et rationaliste et la subjectivité fluide intuitive. Cette hypothèse se renforce si l'on adopte une théorie paradoxale du changement (*Paradoxical theory of change*) en entreprise. Cette théorie est le développement à visée thérapeutique d'un (très) court article d'Alan Beisser (Beisser, 1970). Celui-ci, estimant prolonger l'évolution conceptuelle de Fritz Perls, influent thérapeute d'inspiration Gestaltiste dans les années soixante, explique que plus nous essayons de changer, c'est-à-dire d'être quelqu'un d'autre que celui que nous sommes, plus nous restons le même, et que le changement résulte donc plutôt de l'acceptation pleine et entière de *ce qui est présent* réellement, que de notre quête de *ce qui pourrait être le futur* idéalement. Cet article, « classique » de la littérature gestaltiste, des incidences importantes dans le domaine de l'application de l'approche gestaltiste aux organisations, comme Beisser le suggère lui-même à la toute fin de son essai, dans une perspective intégrative et holistique. Rick Maurer, enseignant consultant du Gestalt Institute de Cleveland en Organization Development (OD), démontre l'importance de cette théorie en consulting et coaching d'inspiration gestaltiste (Maurer, 2003). Il constate en effet que même si les organisations reconnaissent souvent leurs problèmes, elles les considèrent rarement pour ce qu'ils sont dans la réalité présente, se mobilisant avant tout pour implémenter des solutions « toutes faites » de consultants, permettant de se projeter, sans s'être confronté au présent, dans un futur « parfait », ce qui relève du risque d'une *agilité exclusive* déjà pointé plus haut.

3. Pour un leader rythmicien : fluence et lâcher-prise

Or, un tel *leadership de la présentéité* doit s'enraciner dans une éthique de l'altérité et faire sienne une éthique de la responsabilité (à l'échelle individuelle) et un ethos managérial d'inspiration humaniste. En effet, l'intention d'agir sans forcer le réel dont nous dotons notre figure de *leader au présent*, nous engage également à un agir « responsable » du présent et de l'actualité de ses diversités...

Revenant à notre éclairage initial de la diversité issue de situations de handicap, l'œuvre de Robert Murphy, anthropologue des tribus amérindiennes et des Touaregs, devenu observateur de l'évolution de sa propre tumeur de la moelle épinière qui le conduira à une paralysie totale et à la mort, a théorisé la position des personnes handicapées dans notre société comme relevant d'un statut intermédiaire, *liminal* : « Les handicapés à long terme ne sont ni malades ni en bonne santé, ni morts ni pleinement vivants, ni en dehors de la société ni tout à fait à l'intérieur. Ce sont des êtres humains, mais leurs corps sont déformés et fonctionnent de façon défectueuse, ce qui laisse planer un doute sur leur pleine humanité. Ils ne sont pas malades, car la maladie est une transition soit vers la mort soit vers la guérison. En fait, la maladie est un très bon exemple d'un État liminal non religieux et non cérémoniel. Le malade vit dans un état de suspension sociale jusqu'à ce qu'il aille mieux. L'invalidé, lui, passe sa vie dans un état analogue : il n'est ni chair ni poisson ; par rapport à la société, il vit dans un isolement partiel en tant qu'individu indéfini et ambigu » (Murphy, 1990, p. 184). Cet état liminal est en effet comparable aux états intermédiaires qui jalonnent la vie sociale dans les sociétés traditionnelles et permettent de transiter d'une position à une autre par des rites de passage, de l'enfance au statut d'adulte, du célibat à la vie maritale... « Les rites d'initiation ont pour but d'impliquer la communauté dans la transformation d'un individu qui passe d'une position de la société à une autre. C'est pendant la phase de transition entre l'isolement et la renaissance qu'on dit que le sujet est dans un état liminal : c'est-à-dire littéralement qu'il est « sur le seuil », qu'il se trouve dans les limbes sociaux, où il est maintenu en dehors du système social formel » (Idem, p. 184). Mais si les seuils d'entrée et de sortie de ces rites de passage traditionnels sont transitoires et servent de période d'initiation (ils participent à réaffirmer les frontières entre *in-group* et *out-group*, dont ils expérimentent la porosité sélective), il n'en est pas de même pour les personnes handicapées qui « sont vouées à demeurer « entre deux » : ni exclues, ni incluses ; ni rejetées ni acceptées ; ni anormales ni normales etc. », commente Stiker qui a fait appel à l'expérience réflexive exceptionnelle de Murphy pour approfondir son propre travail (Stiker, 2004).

Empruntant également à ce modèle de la *liminarité* pour penser les enjeux du *leader du présent*, nous posons cette mission d'accompagnement du passage de l'exclusion à l'inclusion, comme sa vocation même. Nous proposons de tracer le mouvement du *leadership de la présentéité* comme chemin de progression partant d'une différence individuelle, plus ou moins essentialisée, objectivante et excluante vers une subjectivation inclusive se déployant comme singularité contributive à la performance collective. Les moyens d'action de ce cheminement progressif d'un leader explorant les potentiels de diversité du présent et les actualisant au service de la performance organisationnelle sont encore à recenser et à expérimenter... Pour autant, la prise en compte des rites collectifs permettant ce passage constitue une première piste prometteuse, si on la relie pleinement à la gestion des rythmes du social, notamment dans la transmission de l'expérience collective et l'apprentissage dans le management de la diversité générationnelle : « Tout processus d'apprentissage met en jeu les relations complexes qu'entretient un individu avec son environnement (matériel et social). La question des rythmes sociaux, et plus précisément des rythmes sociaux internes aux mondes de l'entreprise, est cruciale. L'étymologie du mot grec *rhuthmos* signifie « couler » (comme pour les eaux d'un fleuve). Le sens moderne n'apparaît qu'avec Platon qui définit le rythme comme « la configuration des mouvements ordonnés dans la durée ». La synchronisation des temps dans l'entreprise devient un combat stratégique pour la performance future. C'est allier le temps court, celui de l'urgence et du diktat du marché, des actionnaires, des clients, avec le temps long de la sédimentation, de l'acquisition et de la transmission des connaissances et des savoirs » (Prudhomme et Bournois, 2006).

En reprenant une intuition de son disciple et fidèle collaborateur Hubert (1905), Marcel Mauss développe une socio-anthropologie des rythmes sociaux, d'abord au travers d'une étude des rythmes saisonniers des sociétés esquimaudes traditionnelles, orchestrés autour d'un balancement cyclique entre temps forts et temps faibles de la vie sociale, puis, une théorie plus large du rythme dans la vie sociale et la pensée collective (Hubert & Mauss, 1906 ; Michon, 2005a, b, 2010 ; Bogliolo Bruna, 2012). « À travers l'étude de la notion de temps et des rythmes spécifiques à chaque culture apparaît l'idée que la totalité sociale [...] n'est pas seulement comme le disait Durkheim un ensemble d'unités morphologiques de type juridique, mais possède aussi une morphologie temporelle. Mauss conclut [...] en remarquant qu'il existe une « grande loi qui assure non seulement la vie religieuse mais la vie sociale tout entière : la loi du rythme collectif, de l'activité rythmée pour être sociale » (Michon, 2005b, p. 415). Nous proposons de penser

notre cheminement progressif vers une subjectivation inclusive, comme un processus rythmique interpellant chacun des niveaux micro, méso et macro de l'organisation.

Le travail du linguiste et poéticien Henri Meschonnic peut nous aider à penser ce passage nécessaire par la subjectivation. À partir de *Critique du rythme*, ouvrage séminale pour une anthropologie historique du langage et de sa réflexion sur la singularisation de l'individu par un discours le constituant progressivement en sujet, Meschonnic (1982) développe une pensée précieuse pour concevoir le procès de subjectivation. Il appréhende le rythme comme « *l'organisation du mouvement de la parole dans le langage par un sujet, et d'un sujet par son langage* » (Meschonnic, 1998, p. 14), c'est-à-dire la présence du corps dans la langue : «... *le rythme intérieur au discours, tout en étant langage, est le seul effet et l'activité du non-langage qu'est le corps* » (Meschonnic, 1982, p. 705). Dès avant son *Critique du rythme*, Meschonnic s'est inspiré du travail linguistique d'Émile Benveniste, présenté dans une étude, devenue incontournable pour tous les poéticiens, du tome I des *Problèmes de linguistique générale* (Benveniste, 1976) et de sa définition de *rhuthmos* : « *La forme dans l'instant qu'elle est assumée par ce qui est mouvant, mobile, fluide, la forme de ce qui n'a pas de consistance organique : il convient au pattern d'un élément fluide, à une lettre arbitrairement modelée, à un péplos qu'on arrange à son gré, à la disposition particulière du caractère ou de l'humeur* » (p. 333). Cette notion du *rhuthmos* comme *forme distinctive en mouvement* est également reprise et assumée au-delà du champ linguistique et, plus généralement, du champ du *discours* par Pierre Michon, déjà cité pour son travail sur Marcel Mauss, en tant que concept programmatique et politique de la plateforme *Rhuthmos.eu*, dans une formulation très intéressante pour notre conception du leadership comme « manière de fluer » : « [...] *on peut s'appuyer sur les travaux de Benveniste concernant la valeur de la notion de rythme avant Platon, – le rhuthmos au sens de « manière de fluer » –, qui permettent de rendre celle-ci plus accueillante à la diversité des réalités sociales [...], tout en la distinguant très strictement des rythmes de la nature et du cosmos* ».

Michon spécifie le sens de « manière de fluer » dans son ouvrage *Les rythmes du politique* : « *J'y inclurai ainsi toutes les successions que nous appelons communément « rythmes », et qui sont en fait simplement des « mètres », mais aussi toute organisation du fluement des individus, même si celle-ci ne relève plus d'une description binaire et chiffrée. J'appellerai donc rythme toute manière de fluer des individus et poserai que tout processus d'individuation est organisé de façon rythmique* ». Le *rhuthmos* présocratique s'oppose donc à l'idée platonicienne du rythme qui, en lien avec l'idée d'harmonie des sphères, inspirée de Pythagore et sa vision d'un univers parfait car mathématisable, a fondé une conception du rythme en tant que mesure, dont a hérité toute la culture occidentale. Or, c'est cette conception d'un rythme platonicien *métrique*, c'est-à-dire *mesuré, mesurable et imposable* qui prévaut encore (tel le rythme froid et saccadé du métronome qui s'impose au mouvement de la phrase musicale), lorsqu'on traite du sujet du rythme. Et ce, tout particulièrement dans les entreprises et les organisations, où cette conception *métrique* s'ajuste *idéalement* à une philosophie de mesure de la performance, dont la prégnance n'a cessé de s'affirmer depuis l'imposition de la vision taylorienne du travail aujourd'hui encore majoritaire, dans les faits comme dans les esprits des *états-majors*. Si nous concevons le rythme du leadership comme une « manière de fluer », cette *fluence* est décisive puisqu'elle met l'accent sur une dimension singulière, moins visible dans la notion de fluidité, dont nous avons déjà tenté de cerner le « risque » : abandonner toute *intention décisive* face à la situation... *Fluence* nous semble désigner l'action propre à celui qui *flue*, alors que la fluidité, désignerait plutôt son « lâcher prise » sans intention dans le flux de la situation... Comme si la *fluence*, intentionnelle, lui permettait un ajustement, une courbure *corps & âme*, *tel le péplos*, à la diversité de l'autre, à la diversité de son environnement, sans avoir à *rompre* face à la situation « à manager », ni à *plier* face à l'éthique de la responsabilité, mais au contraire, restant *pleinement au milieu du présent*.

Dans cette perspective, l'arbitrage entre la *métrique, mesurée, mesurable et imposable* du rythme platonicien, et la *fluence* du *rhuthmos* présocratique s'avère éminemment politique. À l'encontre du cadencement, le *flux rhuthmossien* permet l'articulation des rythmes individuels (de niveau micro : rythmes des Je), groupaux (de niveau méso : rythmes collectifs) et sociaux (de niveau macro, rythmes de la société). Cela permet de prévenir des conflits dyschroniques. Ainsi plaider en faveur d'un *leader rythmicien* (ou, plus littéralement, *rhuthmossien*) est-ce, au premier chef, permettre la subjectivation *au et dans* le travail, la subjectivation étant définie comme l'incarnation du corps dans la langue. Un *leader agile et inclusif* cherchera à faire consonner, les rythmes individuels, groupaux et organisationnels, concourant ainsi à l'harmonie sociale. À la manière d'un maïeute socratique, le leader *agile et inclusif* que nous appelons de nos vœux sera un révélateur de potentiel et un accoucheur de talents ; il sera un tisserand de la confiance et un forgeron de la performance. Loin de céder aux sirènes du passéisme, aux chimères de l'« *instant éternel* » ou aux illusions d'un « *futur sans mémoire* », il saura, en effet, réintégrer l'horizon de la *présentéité*, tout en investissant le *réel*, dans son imbrication d'*actualité* et sa *virtualité*.

Conclusion : l'agilité, un comportement organisationnel inclusif ?

Plaider en faveur d'un *nouveau mode de leadership*, à même d'accompagner le développement d'une entreprise post-moderne, signifie réinvestir et articuler les figures du *leadership de la présentéité*, du *leadership du réel* et du *leadership rythmicien*. D'un point de vue programmatique, il s'agit là de construire un modèle tri-modal, dans la présentéité du réel (dans son articulation entre *virtualité* et *actualité*) :

1° A l'échelle de l'entreprise (niveau holistique) : constituer l'agilité en comportement organisationnel implique de développer une *agilité inclusive*, capable de flexibiliser les structures et les *process*, de rendre l'organisation à la fois plus anticipatrice, réactive et adaptable pour faire face aux changements incessants de l'écosystème, tout en poursuivant un objectif d'inclusion sociale au travail. Et ce, dans une perspective de recherche de la Justice organisationnelle, dans ses quatre dimensions canoniques : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle/explicative (Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012).

2° A l'échelle des équipes-projets, des collectifs professionnels ou des réseaux de salariés (affinitaires, thématiques, géographiques, de cause...) : il s'agit de poursuivre une *inclusion agile* en investissant une nouvelle figure de *leader du réel et de la présentéité*. Coach et maïeute, ce *leader pour les autres* aura vocation à développer le potentiel et le savoir-faire de ses collègues et collaborateurs, à la jonction (ou à la conjugaison) d'une *subjectivité active* et d'une *subjectivité fluide*. Socratique, il saura s'effacer pour faire accoucher de la pensée et de la parole de l'Autre. Dans cette perspective, il s'agira de déployer un *management inclusif* à la jonction d'une pratique personnelle du *management bienveillant*, enracinée dans un sentiment de responsabilité éthique à l'égard de l'Autre, et d'une *pratique de l'équité*, reposant sur une mise en œuvre de règles du jeu équitables et des principes de la Justice organisationnelle (voir Bruna, Yanat & Tchankam, 2016). A la confluence de l'éthique personnelle du manager et d'une mise en pratique des prescriptions éthiques de l'organisation, une telle pratique inclusive du management peut être alimentée par un *éthos managérial d'inspiration humaniste*.

3° A l'échelle intersubjective (dyade manager-collaborateur) : il s'agit de pratiquer un *management bienveillant* (voir Bruna, Yanat & Tchankam, 2016) sis sur une éthique de l'altérité d'inspiration levinassienne et un sentiment de responsabilité infini, absolu et a-conditionnel à l'égard de l'Autre. Cette pratique de la *diaconie*, de cette *générosité hyperbolique*, se déploie, néanmoins, de manière imparfaite, incomplète et inachevée. Et cela, du fait, d'une part, du caractère asymptotique de l'exercice de la responsabilité à l'égard de l'Autre et, de l'autre, de l'exhibition de la relation dyadique manager-collaborateur au regard de la multitude des autres parties prenantes (internes et externes) de l'entreprise.

4° A l'échelle personnelle (micro) : il convient là de développer un *leadership pour soi*, une sorte d'auto-leadership à même de développer l'adaptabilité, la réactivité et les capacités prospectives de l'individu, bref, son agilité stratégique. Et ce, sans que cela ne vienne entraver le plein et libre épanouissement de l'Autre et des autres. En ce sens, le *leadership pour soi* se doit d'être éthique et respectueux du droit d'Autrui à l'émancipation et à la réalisation personnelle. Bien que poursuivant les intérêts individuels, le *leadership pour soi* sera ainsi inscrit dans un dessein d'inclusion.

S'inscrivant dans une perspective programmatique, notre chapitre s'est livré à une *heuristique de l'agilité du côté du handicap* et a plaidé en faveur d'un *leadership de la présentéité*. S'enracinant dans une approche systémique et multi-niveau (échelles individuelle, intersubjective, collective et holistique), il a esquissé le portrait d'un *leader du réel*, engagé dans l'actualité autant que dans la virtualité, à même d'articuler *subjectivité active* et *subjectivité fluide*. Figure nouvelle d'un *leader rhuthmossien* faisant converger rythmes individuels, rythmes groupaux et rythmes sociaux.

Bibliographie

- An, L., le Blanc, C., & Mathieu, R. (2003). *Philosophes taoïstes, tome 2 : Huainan zi*. Paris : Gallimard.
- Autissier, D., Moutot, J.-M. (2015) *Le changement agile : se transformer rapidement et durablement*. Paris : Dunod
- Beisser, A. (1970). The paradoxical theory of change. In J. Fagan & I. Shepperd (éd.), *Gestalt Therapy Now : Theory, Techniques, Applications*. Palo Alto, CA : Science and Behavior Books. Consulté à l'adresse <http://www.gestalt.org/arnie.htm>
- Benveniste, E. (1976). *Problèmes de linguistique générale, tome 1*. Paris : Gallimard.
- Bergson H. (1987), *La Pensée et le Mouvant*, PUF, Paris.
- Billeter, J.-F. (2004). *Études sur Tchouang-tseu*. Paris : Éditions Allia.

- Billeter, J.-F. (2006). *Contre François Jullien*. Paris : Éditions Allia.
- Bogliolo Bruna, G. (2012), *Jean Malaurie, une énergie créatrice*, Paris, Armand Colin, Coll. "Lire et Comprendre" (Chapitre III : "Sociologie de la communauté inuit traditionnelle").
- Bruna, M. G. (2015), « Manœuvrer dans le labyrinthe de la complexité, une contribution aristotésienne au changement agile ? », in S. Frimousse et J.M. Peretti, « Regards croisés sur le changement agile », *Question(s) de management*, n°10, p. 112.
- Bruna, M. G. (2016), « Pour une définition réticulaire et inter-sectionnelle de l'identité », in S. Frimousse et J.-M. Peretti, « Regards croisés », *Question(s) de management*, n°14, sous presse.
- Bruna, M.G. (2017), « Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité », *Revue des Sciences de Gestion*, sous presse.
- Bruna, M.G. et Vernay, S. (2016), « Le capital confiance : briques et leviers de confiance dans les grandes entreprises et ETI françaises. Résultats de l'Enquête Confiance & Croissance 2015 », in Duhamel O., Lecerf E. (coord.), *L'État de l'Opinion*, TNS Sofres / Le Seuil, pp.225-244.
- Bruna, M. G., Zoberi, M., Bigot, F. & Teulon, F., (2016), « Penser et construire l'entreprise de demain », *Parlements et politiques internationales*, sous presse.
- Bruna, M. G., Yanat, Z., Tchankam, J.-P. « Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme levinassien », *Rencontres Internationales de la Diversité*, Les Défis de la Diversité / AGRH/ ESC La Rochelle, La Rochelle, 29-30 Septembre 2016.
- Chavel, T. (2012). *La pleine conscience pour travailler en se faisant du bien*. Paris : Eyrolles.
- De Lastic A. (2013). *Stratégie en entreprise : l'approche moyens-fins en question*, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2/2013 (n°6), p. 80-91.
- Demoule, J.-P. (2014), *Mais où sont passés les Indo-Européens?*, Paris, Le Seuil.
- Elias, N. (1991), *La société des individus*, Paris, Fayard.
- Guillon, J. (2003). *Vendre ses prestations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Hubert, H. (1905) *Étude sommaire de la représentation du temps dans la religion et dans la magie*, In: *École pratique des hautes études, Section des sciences religieuses*. Rapport sommaire sur les conférences de l'exercice 1904-1905 et le programme des conférences pour l'exercice 1905-1906. 1904. pp. 1-39
- Hubert, H., Mauss, M. (1906), *Introduction à l'analyse de quelques phénomènes religieux, Préface de Mélanges d'histoire des religions*, Paris, Félix Alcan, 1909, pp. 1-12.
- Janiczek, M., d'Hoore, W., Vas A. (2012), « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », *Question(s) de management*, vol.1, numéro inaugural, pp. 97-115.
- Jullien, F. (1997). *Traité de l'efficacité*. Paris : Grasset.
- Jullien, F. (2001). *Du « temps ». Éléments d'une philosophie du vivre*. Paris : Grasset et Fasquelle.
- Kabat-Zinn, J., André, C., & Maskens, C. (2009). *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience - MBSR, la réduction du stress basée sur la mindfulness : programme complet en 8 semaines* (De Boeck). Bruxelles : De Boeck.
- Maffesoli, M. (1990), *Au creux des apparences*, Paris, Plon.
- Maffesoli, M. (2014), *L'ordre des choses : Penser la postmodernité*, Paris, CNRS Éditions.
- Maffesoli, M. (1996), *Eloge de la raison sensible*, Paris, Grasset.
- Meschonnic, H. (1982). *Critique du rythme. Anthropologie historique du langage*. Verdier.
- Meschonnic, H. (1998). *Politique du rythme : Politique du sujet*. Éditions Verdier.
- Murphy, R. (1990). *Vivre à corps perdu*. Plon, collection Terre humaine.
- Maurer, R. (2003). *Using the Paradoxical Theory of Change in Organizations*, in: *The Gestalt Review*, Vol. 7, Nr 3.
- Michon, P. (2005a), *Rythmes archaïques (1^{ère} partie)*, *Revue du MAUSS*, n°25, pp. 452-483.
- Michon, P. (2005b), *Rythmes archaïques (suite et fin)*, *Revue du MAUSS*, n°26, pp. 413-434.
- Michon, P. (2007). *Les rythmes du politique : Démocratie et capitalisme mondialisé*. Paris : Les prairies ordinaires.
- Michon, P. (2010). *Marcel Maus retrouvé : origines de l'anthropologie du rythme*. Éditions Rhuthmos, en ligne

- Prudhomme L. et Bournois F. (2006), *La diversité des âges et le choc générationnel*, in : Peretti Jean Marie (sous la direction), *Tous différents*, Éditions d'Organisation.
- Stiker H.-J.(2004), *De quelques moments d'histoire sur les corps extrêmes*, *Champ psychosomatique*, 3/2004 (no 35), p. 7-21.
- Stiker, H.-J. (2013, 3^e éd.). *Corps infirmes et sociétés. Essais d'anthropologie historique*. Paris : Dunod.
- Swyssen, C. (2008). *Handicap, fragments d'un discours*. ÉO Productions-Ministère de la Justice.

DES FEMMES & DES RESEAUX. UNE ANALYSE CROISEE DES ENJEUX STRATEGIQUES PRESIDANT A L'HEBERGEMENT ORGANISATIONNEL ET A L'AFFILIATION INDIVIDUELLE AUX WOMEN'S NETWORKS EN ENTREPRISE

Maria Giuseppina BRUNA

Professeure en Management, spécialiste de la diversité, de l'agilité et de l'inclusion, Directrice scientifique de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et du programme *diversité* de l'École des Mines d'Albi-Carmaux. Intervenant à l'ENA, elle dirige le programme « Des femmes & des réseaux » promu par la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », en partenariat avec l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et l'École des Mines d'Albi-Carmaux, avec le soutien de la Fondation Egalité Mixité.

maria-giuseppina.bruna@ipag.fr

Anne-Françoise BENDER

Maîtresse de Conférences en Sciences de Gestion au CNAM, Chercheure au sein du Laboratoire LISE (CNAM/CNRS), Chercheure associée au sein du programme « Des femmes & des réseaux » (Chaire IPAG "Entreprise Inclusive"/AFMD/Mines Albi/Fondation EGALITE-MIXITE).

anne-francoise.bender@lecnam.net

Marie José SCOTTO

Enseignante-Chercheure en Gestion des Ressources Humaines, IPAG Business School, Chercheure au sein de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », Responsable du Département Ressources Humaines

m.scotto@ipag.fr

Julia VINCENT

Enseignante-Chercheure en management et family business, IPAG Business School. Chercheure au sein de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive ».

j.vincent@ipag.fr

La persistance du plafond de verre dans les entreprises tient au cumul de résistances sociales et organisationnelles (effets de structure) et de freins relationnels (effets de réseau) qui entravent l'avancement professionnel des femmes (e.g. Laufer & al., 2001 ; Méda, 2008 ; Maruani, 2013 ; Maruani & Meron, 2012 ; Maruani, Laufer & Marry, 2001, 2003 ; Cornet, Laufer & Belghiti-Mahut, 2008 ; Bruna, 2013). Ces barrières créent des distorsions systémiques à caractère sexiste d'autant plus prégnantes qu'elles sont assimilées, légitimées culturellement et intégrées dans le patrimoine des croyances et des pratiques organisationnelles. Elles nuisent ainsi à l'épanouissement des cadres-femmes, tout autant qu'elles affectent la performance des entreprises, *in primis* en termes de qualité du recrutement, de niveau d'intégration, de mobilisation et de fidélisation des salariées (Belghiti & Rhodain, 2001). Au final, elles alimentent la reproduction d'inégalités sociales sur une base genrée (Bruna & Chauvet, 2014). C'est pourquoi il s'avère indispensable de décrypter les processus sociaux et politiques, complexes et interdépendants, qui, se déployant à l'échelle institutionnelle, organisationnelle et/ou individuelle, freinent la réussite professionnelle des femmes-cadres, tout autant qu'ils entravent la mise en place d'un système social émancipé des conditionnements du genre. La recherche en sciences sociales et de gestion se voit ainsi assignée d'une double mission :

- tout d'abord, éclairer ces phénomènes sociaux, en investiguant leur genèse, en décrivant leur morphologie, et en analysant leur déploiement ;
- puis, identifier des leviers d'action aux échelles macro-politique (initiatives institutionnelles, légales, réglementaires, administratives...), méso-organisationnelle (programmes et *process* RH, outils managériaux à l'échelle d'une entreprise, d'un secteur ou d'un bassin d'activité...) et individuelle (stratégies relationnelles adaptatives).

La mise en lumière des freins relationnels (effets de réseau) qui freinent la progression méritocratique des cadres-femmes au sein des entreprises françaises s'avère ici capitale. Parmi les outils cités dans la littérature comme favorisant le franchissement du plafond de verre, les dispositifs organisationnels à substrat relationnel occupent une place centrale. À la confluence de programmes de promotion de l'égalité et de la mixité au travail (émanant de la direction) et de stratégies individuelles, le *mentoring pro-mixité*, le *coaching de développement personnel et d'outillage pro-femmes* et surtout les réseaux affinitaires et/ou de cause méritent d'être étudiés (Bruna & Chauvet, 2014).

Les réseaux affinitaires et les réseaux de cause, à l'instar des *women's networks*, des *diversity employees' groups*, des *réseaux LGBT*, des *réseaux mixité*, des *diversity networks* et des *Happy Men*, sont partie intégrante de la *boîte à outils* de l'égalité professionnelle en entreprise.

Contribution à une *heuristique de la mixité*, cet article théorique se propose, à l'aune d'une revue de littérature problématisée, d'élaborer un cadre d'analyse des réseaux de femmes en entreprise, centré sur une investigation stratégique. Dans un premier temps, il s'agit de décrypter les enjeux poussant une entreprise à héberger un réseau affinitaire féminin (*women's network*) et/ou un réseau de cause (réseau mixité), qu'il s'agisse, de le parrainer, de le promouvoir, de le soutenir ou, *a minima*, d'en tolérer l'existence. Notre investigation se centre sur les poussant une organisation à accueillir un réseau féminin ou un réseau mixité (ou, du moins, à ne pas l'expulser de son périmètre d'action) qu'aux objectifs stratégique poursuivis. Elle s'appuie sur la lecture suchmanienne de la légitimité (Suchman, 1995) car elle permet une articulation et une *syncrèse* inédites entre une approche néo-institutionnaliste et une perspective dynamique et stratégique attentive aux sources, modes et mécanismes de légitimation organisationnelle. Ce qui aboutit à l'élaboration d'un paradigme reposant l'identification de trois facettes, singulières mais complémentaires, de la légitimité – morale, cognitive et pragmatique- et l'esquisse d'une caustique de la légitimité (avec en corollaire un éventail praxistique associé). L'application du paradigme suchmanien de la légitimité aux réseaux féminins et pro-mixité (appréhendés, tour à tour, en tant qu'instruments, terrains, objets et sujets du changement) est facilitée, modérée et médiée par la réflexion menée, en sciences de gestion, par Barth (2007), Klarsfeld & Delpuech (2008) et, surtout, Bruna & Chanlat (2017) sur le portage de démarches de diversité en entreprise comme leviers de changement organisationnel concourant au repositionnement de l'entreprise dans son écosystème et à sa légitimation à l'égard de ses parties prenantes.

Reposant sur une revue de littérature approfondie, dont la mise en perspective critique est permise par la mobilisation d'une approche théorique interdisciplinaire, cette communication s'inscrit dans le programme de recherche « Des femmes & des réseaux »¹⁶.

1. Investiguer les motifs stratégiques poussant une organisation à héberger un réseau affinitaire féminin ou un réseau de cause pro-mixité

1.1. Quelques rappels sur les réseaux affinitaires (*women's networks*) et les réseaux de cause (réseaux pro-mixité) au travail

Partie intégrante de la *boîte à outils* de l'égalité en entreprise, les réseaux de femmes ou les réseaux mixité intra-organisationnels constituent des moyens de prévenir les discriminations et de lutter contre les inégalités systémiques dans l'emploi qui freinent l'épanouissement professionnel des femmes.

Dans la mesure où ils constituent des espaces trans-hiérarchiques, trans-fonctionnels et trans-géographiques (réseaux inclusifs virtuels mais néanmoins bien réels, dès lors que la densité relationnelle et la discipline sociale interne sont suffisantes), les réseaux de femmes contribuent au mûrissement de la firme au regard des enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

À cet égard, leur création et, plus encore, leur institutionnalisation et leur pérennisation sont, tout à la fois, un signal de maturité de l'entreprise au regard des enjeux d'égalité, de diversité et d'inclusion et une opportunité de changer, autrement dit, un vecteur de mutation organisationnelle participant à la remise en cause d'usages et de pratiques établis sursoyant aux principes éthiques et juridiques d'égalité et d'équité autant qu'à l'impératif économique de performance.. Ils constituent, à cet égard, des espaces-

¹⁶ Le programme *Des femmes & des réseaux* est promu, sous la direction scientifique du Dr. Maria Giuseppina Bruna, par la Chaire IPAG Entreprise Inclusive et ses partenaires, l'Association Française des Managers de la Diversité et l'École Nationale Supérieure des Mines d'Albi Carmaux, avec le soutien de la Fondation ÉGALITE-MIXITE sous l'égide de la Fondation FACE (et de ses entreprises fondatrices : Axa, Engie, Orange, Michelin).

Analytique, prospective et propositionnelle, « Des femmes & des réseaux » est la première enquête empirique de large ampleur consacrée, à l'échelle française, aux enjeux, à la morphologie, au fonctionnement organisationnel (structures & dynamiques interactionnelles) et aux impacts (techniques, technologiques, managériaux et *business*) des réseaux affinitaires et de cause promouvant la mixité au travail

temps (plus ou moins, virtuels et suspendus), et des outils d'apprentissage managérial de la diversité ainsi que des facilitateurs et des démultiplicateurs d'actions collectives et de mobilisations citoyennes des collaborateurs engagés dans des causes d'intérêt général. Ils permettent la maturation de l'organisation en matière de diversité et facilitent l'apprentissage managérial de la diversité

Acteurs et instruments du changement, ils sont susceptibles d'exercer une pression sociale latérale sur l'encadrement intermédiaire, venant redoubler (renforcer ou pallier) la pression émanant de la direction et des acteurs fonctionnels appelés à concevoir et accompagner la démarche de diversité de l'entreprise.

Espaces de rassemblement de collaborateurs-citoyens, ils se configurent comme des espaces féconds et constructeurs de citoyenneté organisationnelle. C'est pourquoi ils entrent, de plein pied et toujours plus, dans le répertoire (ou la boîte à outil) de l'égalité au travail.

Dans cette perspective, il est possible d'analyser la mise en place et le management de réseaux de femmes / réseaux mixité à la manière d'une des facettes, d'un des outils-phares et d'un des révélateurs tangibles d'un engagement de l'entreprise en faveur de la cause de l'égalité dans la mixité. L'hébergement de réseaux de femmes / réseaux mixité dans les havres officiels ou les interstices de l'organisation manifeste, *a minima*, une tolérance organisationnelle à l'égard d'un investissement civique, voire d'une action collective au travail, dont les réseaux sont à la fois le territoire, le réceptacle symbolique, l'objet métonymique et l'instrument stratégique, voire même le support anagogique, de tout un combat pour l'égalité. Et ce, car les réseaux sont à la fois des pôles-attracteurs, des creusets de ressources, des collecteurs d'énergie et des facilitateurs de mobilisation collective. Ils sont des « autels laïques » où se produit (et se célèbre) le mystère de la réévaluation de l'axiologie au travail, doublement perçue comme facteur identitaire de l'entreprise et levier d'identification des salariés. Ainsi les réseaux deviennent-ils les figures et les formes symboliques d'une implication citoyenne en voie de légitimation dans la sphère professionnelle. Ils participent à une réévaluation métonymique de la citoyenneté qui passe par l'adhésion (et l'adhérence) aux valeurs de la firme, une certaine congruence entre axiologie personnelle et axiologie organisationnelle, ainsi que par une quête (asymptotique) d'alignement entre éthique et pratique. Les réseaux se font, en outre, symbole, image (présage ou mirage ?) d'un investissement accru des salariés dans des causes d'intérêt général, promues ou accompagnées par l'entreprise dès lors qu'elles servent l'utilité collective, celle de la firme et celle de ses salariés. Ils constituent, *in fine*, des supports anagogiques d'égalité. Ils invitent à lire au-delà du texte (autrement dit, de la mise en mots de leur vision, de la verbalisation de leur mission et de l'explication de leurs objectifs) et de penser au-delà de soi-même (voire même contre soi-même). La participation à des réseaux invite ainsi, entre les lignes, à interroger le sens de l'égalité et donc à réimaginer l'entreprise. D'où leur contribution transformationnelle et leur potentiel d'acteurs du changement.

Là où le partage d'une cause devient critère d'affinité, et l'affinité une porte d'entrée vers une cause qui la transcende (par dépassement même des frontières du critère qui sert néanmoins de support premier d'affiliation par ressemblance et donc d'identifiant d'affinité, Bruna, 2017b), les réseaux de femmes méritent d'être étudiés comme les nouveaux territoires de l'égalité au travail et des laboratoires de nouvelles pratiques d'un management agile et inclusif, autant que des laboratoires de créativité technique, technologique et d'innovation business.

Ils se configurent comme de nouveaux territoires (à la fois physiques et virtuels) de l'égalité dans la diversité et des espaces d'inclusion, où se reconstruit le Commun et se réinvestit l'intérêt général, non pas en niant les singularités et les légitimes regroupements par proximité ou similarité, mais grâce au dépassement de l'affinité dans une cause universaliste qui la transcende.

À cet égard, les réseaux de femmes et les réseaux mixité méritent d'être appréciés comme de possibles « espaces-frontières » et « espaces-ponts », où s'expérimente un humanisme pragmatique à même de concilier intérêts économiques et utilité sociale, mais aussi intérêts globaux de l'entreprise et intérêts privés de ses collaborateurs. Cet alignement, qui n'empêche ni contradictions, ni tiraillements, ni paradoxes, tend à justifier l'intégration des réseaux mixité parmi les outils de l'égalité au travail. Cela incite également à les cataloguer parmi les dispositifs phares hébergés par les entreprises désireuses d'accroître leur investissement social et sociétal, de se conformer aux standards dominants dans leur écosystème, et de servir leur intérêt économique bien compris.

À la fois *equality tools* et dispositifs-phares de bien des politiques de mixité, ils se configurent comme des leviers d'optimisation des démarches de diversité en entreprise. En ce sens, il est possible d'étudier les motifs stratégiques poussant une entreprise à promouvoir, accueillir (ou seulement à ne pas entraver) des réseaux féminins ou des réseaux mixité en mobilisant des modèles théoriques dont la force heuristique a été démontrée dans l'étude des démarches de diversité.

1.2. D'une conception universaliste de la diversité aux démarches de diversité comme processus de changement

Fidèle à une conception universaliste de la diversité comme « un arc-en-ciel des altérités » (Bruna, 2013 ; Bruna, Peretti, Yanat, 2016 ; Bruna & Chanlat, 2017), une politique de diversité en entreprise consiste en une démarche multidimensionnelle, multi-niveaux et poly-acteurs ayant pour visées principales : la reconnaissance de la dignité de la personne humaine du salarié (dans une perspective levinassienne d'éthique de l'altérité, Levinas, 1982, 1991 a, b, 2012), la prévention des discriminations au travail et la promotion de l'égalité des chances (Bender, 2006, Bender et Pigeyre, 2010, Cornet et Warland, 2008).

Se positionnant à la lisière mobile de l'éthique et de l'intérêt (Dass & Parker, 1999 ; Özbilgin & Tatli, 2011 ; Özbilgin & Tatli, 2011 ; Barth & Falcoz, 2007, 2010 ; Tatli, 2011 ; Chanlat et al., 2013), de l'obligatoire et du volontaire (Klarsfeld & Delpuech, 2008), **la mise en œuvre d'une démarche de diversité** en entreprise peut être appréhendée comme un processus de *changement organisationnel patronné* (Bruna, 2013, 2017a ; Bruna & Chanlat, 2015, voir aussi Tatli & Özbilgin, 2009, Tatli, 2011). Traversée par de complexes jeux d'acteurs et des dynamiques enchevêtrées de régulation sociale et d'apprentissage collectif (Bruna, 2016), elle poursuit une triple évolution : du patrimoine discursif de l'entreprise, de son système normatif, programmatique et processuel et, *in fine*, de ses pratiques, en particulier celles se rapportant à la GRH et au management d'équipe. Elle se place à la confluence de préoccupations morales et politiques (impératif de cohésion sociale), d'obligations juridiques (prévention des discriminations, actions positives prescrites par la loi), d'enjeux réputationnels et de calculs économiques (minimisation des risques et recherche de performance), tout en recherchant la conformité aux attentes sociales et symboliques des parties prenantes (Buisson, 2005 ; Barth, 2007 ; Singh & Point, 2009 ; Bruna & Chanlat, 2017).

Une politique de diversité en entreprise englobe un portefeuille de dispositifs, de programmes et d'action concrètes qui concourent à prévenir et contrer les comportements organisationnels et les phénomènes discriminatoires (soient-ils directs et indirects) qui menacent l'égalité entre salariés et minent la cohésion sociale au travail, à agir contre les discriminations au travail et à stimuler la cohésion d'entités déjà sociologiquement hétérogènes (en termes de profils, formations, compétences, parcours, âges, sexes, origines, conditions de santé, opinions personnelles, orientations sexuelles et identités de leurs membres...). Inspirée par une téléologie positive, une axiologie empreinte d'humanisme et de pragmatisme cherche à parfaire le fonctionnement régulier de l'entreprise sous le signe de l'éthique (sa gouvernance et ses modes d'organisation autant que ses méthodes de management) et donc à stimuler sa performance globale (organisationnelle, sociale, sociétale et économique à la fois ; Bruna & Chanlat, 2013), tout en poursuivant une ambition sociale et sociétale (chantier d'amélioration continue des pratiques organisationnelles au regard des principes de la Justice organisationnelle et renforcement du sentiment de justice au travail ; Bruna, Tchankam & Yanat, 2016).

Si l'on suit la conception suchmanienne de la légitimité et son application au champ organisationnel de la diversité proposée par Barth (2007), Singh & Point (2009) et systématisée par Bruna & Chanlat (2017), la conduite d'une *diversity policy* est envisagée, selon une perspective hybride (mi-dynamique et mi-néo-institutionnaliste), comme un levier de repositionnement stratégique et un vecteur de légitimation de l'entreprise (Suchman, 1995).

1.3. La mise en œuvre d'une démarche de diversité comme source de légitimation de l'entreprise

En mobilisant une approche d'inspiration néo-institutionnaliste, dans la lignée de Theodorakopoulos & Budhwar (2015), centrée sur les enjeux de légitimité organisationnelle, Bruna & Chanlat (2017) ont proposé d'apprécier la conduite d'une politique *diversité* en tant que levier de légitimation pour l'entreprise, selon le paradigme ternaire de la légitimité (morale, pragmatique et cognitive) développé par Suchman (1995). Ils défendent l'idée d'une nécessaire articulation entre le *management symbolique* et le *management substantif* (Ashforth & Gibbs, 1990 ; Ashforth & Johnson, 2001) au sein de politiques *diversité* à visée transformationnelle. Ainsi, si l'on suit Bruna & Chanlat (2017), le déploiement d'une politique transformationnelle de diversité peut se lire, tour à tour, comme une tentative de l'entreprise de :

- se plier à tout un ensemble de contraintes institutionnelles : de matrice légale et réglementaire, de niveau national, européen et international, selon une logique d'*isomorphisme coercitif* (DiMaggio & Powell, 1983), en matière d'égalité de droit, de traitement (non-discrimination) et des chances (actions positives et obligations concernant la mixité dans les Conseils d'Administration ou la présence d'au moins 6% de personnes en situation de handicap dans la masse salariale). Cela concourt à une

légitimation morale au sens de Suchman (1995), et plus précisément à une *légitimité morale structurelle*, qui renvoie au degré d'acceptabilité sociale des catégories et structures adoptées par l'entreprise à l'égard du cadre institutionnel. Sont également en jeu une *légitimation morale procédurale* (degré d'acceptabilité sociale d'une technique ou d'une procédure mobilisée par l'entreprise) et une *légitimité morale conséquentialiste* (appréciation portée sur les conséquences des activités et des pratiques de la firme sur son propre écosystème). Et ce, au travers d'une refonte des cadres d'action, des programmes et procédures organisationnelles. Dans ce cadre, l'engagement personnel du dirigeant favorise l'« endogénéisation de contraintes exogènes » en matière de non-discrimination au travail et à leur transformation (symbolique et/ou stratégique) en opportunité économique (*Business Case de la Diversité*). Il facilite la « managérialisation du droit » (Edelman & al., 2001), avec ses corollaires : la priorisation de l'obligatoire, l'habillage volontariste de l'obligatoire, voire même la disparition symbolique du registre de l'égalité (Bruna, 2013, 2017a). À cet égard, il constitue un levier de *légitimation morale personnelle*.

Une telle dynamique s'appuie sur un modèle de *management substantif* (*substantive management*, Ashforth & Gibbs, 1990 ; Ashforth & Johnson, 2001) qui renvoie à « l'ensemble des changements matériels touchant aux objectifs, structures, processus et pratiques mis en œuvre par l'organisation afin d'accroître sa légitimité et favoriser l'identification de ses salariés. [Il] s'appuie sur des techniques, des processus et des pratiques de gestion concrets, visibles et « matériels », destinés à préserver l'identité de l'entreprise ; par exemple, en limitant la taille des équipes pour stimuler les interactions entre collègues, favoriser l'émergence d'interdépendances fonctionnelles entre pairs, et faciliter la socialisation et l'intégration des nouvelles recrues. Ce type de management cherche avant tout à satisfaire les attentes des parties prenantes formulées en termes de performance, afin d'accroître la légitimité de la firme à leurs yeux » (Bruna & Chanlat, 2017, PAGE) ;

- se conformer à des normes professionnelles et de standards managériaux en matière de prévention des discriminations (dans le recrutement, la gestion de carrière, la relation-client, la relation-fournisseur, la communication et le marketing...), selon une dynamique d'*isomorphisme normatif*, au sens de DiMaggio & Powell (1983). Ce qui participe, également, à une démarche de *légitimation morale de l'entreprise* (Suchman, 1995) en termes de *légitimations morale, procédurale et conséquentialiste*. Il s'appuie sur des mécanismes de *management substantif*, à même de faire évoluer les règles du jeu organisationnel ;
- répondre aux attentes culturelles (plus ou moins explicites) des parties prenantes internes et externes, en prenant en compte leur sensibilité à l'égard de la RSE, ainsi que leur attachement (social et symbolique) aux principes d'égalité et de non-discrimination. Et ce, dans une perspective de *légitimation cognitive* de la firme, qui est acquise par une organisation dès lors qu'elle se conforme aux cadres culturels partagés au sein de son milieu. Il s'appuie sur *management symbolique*, apte à favoriser l'évolution de la « rhétorique managériale » et, plus largement, la « parole organisationnelle ». Comme le suggèrent Bruna & al. (2017), il s'agit là d'impacter, *in primis*, la « parole publique de l'entreprise » (des discours officiels, de la communication Corporate, des chartes et règlements internes et de la divulgation sociale et sa la « parole semi-publique » (de l'intranet, des publications internes, des procédures et des référentiels organisationnels). Il convient, en outre, de se pencher sur la « parole interne – ou plutôt sur les « paroles internes » (telles qu'elles sont pratiquées dans les échanges quotidiens, langues vernaculaires ou *craft speeches* parlées par les acteurs de l'entreprise) et, *in fine*, sur les « paroles internes extériorisées par les collaborateurs » (via les réseaux sociaux, les blogs et les conversations informelles...) .
- concourir à la performance globale de l'entreprise, aux plans organisationnel, social, sociétal (RSE externe, notamment en matière d'impact social, d'empreinte sur le territoire et les communautés locales...) et économique (*Business Case de la Diversité*, Cox & Blake 1991; Milliken & Martins, 1996 ; Richard, 2000 ; Ely & Thomas, 2001 ; Jackson et al., 2003 ; Kossek et al., 2006 ; Barth, 2007 ; Bender et Pigeyre 2010; Bruna et Chauvet, 2013 ; Bruna, Chanlat et Chauvet, 2017). Le déploiement d'une démarche de diversité ou, plus précisément, son opérationnalisation et son apprentissage managérial peuvent ainsi améliorer les pratiques quotidiennes des entreprises. La praxis d'un management inclusif (Bruna & Vernay, 2016 ; Bruna & al., 2016 ; Bruna 2017) concourt, en effet, à une meilleure maîtrise des risques encourus en cas de discrimination avérée (ou réputée), à une minimisation du coût économique des discriminations pour l'entreprise (voir France Stratégie, 2016), à une optimisation de ses pratiques managériales, mais aussi à une stimulation de la créativité des équipes, dans une double perspective de recherche d'efficience et d'efficacité (Cornet, Warland, 2008a,b ; Bender et Pigeyre 2010; Bruna et Chauvet, 2010, 2013 ; Bruna, Peretti et Yanat, 2016 : Bruna, Chanlat et Chauvet, 2017). Le déploiement de démarches *diversité* et leur opérationnalisation et dissémination territoriale (rendues possibles par un apprentissage managérial de la diversité, un murissement de la démarche et son endogénéisation

dans la stratégie de l'entreprise) s'avèrent être des vecteurs de *légitimation pragmatique*, acquise par l'atteinte des buts économiques de l'organisation.

1.4. Le déploiement opérationnel d'une *diversity policy* comme levier de Justice organisationnelle

Leviers de transformation organisationnelle (Bruna, 2017), les démarches de diversité se configurent, ainsi, comme des leviers de repositionnement stratégique et de légitimation de l'entreprise. En parallèle, la mise en œuvre d'une *diversity policy* peut être appréhendée comme un processus de responsabilisation sociale et sociétale visant à accroître la Justice (et le sentiment de justice) au sein de l'entreprise (Bruna, Tchankam & Yanat, 2016). Et ce, au travers d'une redéfinition des règles du jeu et d'une « meilleure gestion » des « dilemmes de l'action collective » (Olson, 1965 ; Lazega, 2012 ; Bruna, 2016). Une démarche transformationnelle de diversité peut être analysée, en effet, comme une dynamique de changement visant une « praxistique de l'égalité », appelée à se matérialiser dans les comportements organisationnels et *a fortiori* dans les actes managériaux. Ce qui invite à investiguer les pratiques quotidiennes déployées au plus près du terrain, soient-elles :

- prescrites (directement issues de l'implémentation de dispositifs *ad hoc* d'égalité des chances),
- encadrées (traduction opérationnelle – plus ou moins accomplie – de *règles du jeu* se référant aux principes d'égalité et de Justice)
- ou, *last but not least*, autonomes (émergeant de manière spontanée, en-dehors ou au-delà du cadre normatif *diversité*, dont elles contribuent à combler les interstices ou les injonctions contradictoires ; elles peuvent, tour à tout, rejoindre ou, *a contrario*, diverger du référentiel axiologique et téléologique de l'entreprise en matière de non-discrimination ; Bruna & Chanlat, 2017).

Au même temps, la mise en place d'une démarche de diversité peut se lire comme un vecteur d'amélioration de la Justice organisationnelle (au sens de Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012 ; Bruna, Tchankam & Yanat, 2016), au travers d'une évolution :

- de sa production discursive (dans une optique de *Justice informationnelle*),
- de ses règles du jeu (patrimoine de normes, programmes et *process* réglementant le fonctionnement de l'entreprise et la vie sociale en son sein) dans une perspective d'égalité de traitement et d'équité, dans une optique d'accroissement de la *Justice distributive et procédurale*,
- et de ses pratiques managériales et de ses comportements organisationnels (dans une perspective de *Justice interpersonnelle* – reconnaissance de l'altérité, bien sûr, mais aussi de *Justice distributive* – équité dans la répartition des ressources).

1.5. Les réseaux de femmes comme outils de légitimation de l'entreprise et facilitateurs de Justice organisationnelle

En s'inspirant de la démarche heuristique développée par Bruna & Chanlat (2017), nous proposons de mobiliser le paradigme suchmanien de la légitimité (Suchman, 1995) pour explorer les enjeux stratégiques poussant les entreprises à héberger des réseaux féminins ou des réseaux mixité. Et ce, car il permet de mettre en relief leur impact potentiel et conditionnel sur la conformité légale et normative, l'alignement culturel et la performance économique de l'entreprise.

Les réseaux de femmes concourent à la performance globale de l'entreprise

Au premier chef, la mise en place de réseaux de femmes et de réseaux mixité peut se lire comme un levier de *légitimation pragmatique* rendant nécessaire le recours à un management à la fois symbolique (par les *role models*, les *storytelling*, la maïeutique/la thérapeutique de la parole, les formations, et le training) et substantif (moyens, matériels, immatériels, budgétaires, dévolus aux réseaux de femmes, dispositifs de *mentoring*, *reverse mentoring* et *mentoring collectif* hébergés au sein de ces réseaux...).

Si l'on adopte la focale du marketing et du marketing RH, le développement de réseaux affinitaires et de cause tend à accroître l'attractivité de l'entreprise (Clarke, 2011; Burke & Nelson, 2002; Burke & Vinnicombe, 2005; Wolfe, 2009 ; Desvaux & al., 2008). Et ce, car il est un signal d'ouverture qui véhicule un message de respect, véhicule un dessein d'inclusion (à double motivation éthique et pragmatique) qui s'adresse aussi bien aux « potentiels de toutes les origines et de toutes les provenances » (porosité et accessibilité de l'entreprise à la « diversité des excellentes ») qu'aux talents déjà recrutés (outil de *talent management*).

Ces réseaux contribuent à la promotion de la « marque-employeur » et, plus globalement, de l'image de marque améliorée par l'engagement RSE de l'entreprise, dont la création, l'enracinement territorial, la permanence et la vitalité du réseau sont des indicateurs-phare. Ils valorisent un double-rôle du

collaborateur-adhérent, qui est contributeur volontaire à l'opérationnalisation et l'optimisation des démarches de diversité & de mixité, et devient ambassadeur de la démarche et de l'entreprise.

Les réseaux affinitaires et de cause démultiplient les opportunités, les espaces et les formes de socialisation au travail, tout en la plaçant sous le signe du volontariat et de l'ouverture. Il convient là de penser la porosité sélective des réseaux (repose-t-elle sur une base élective, cooptative, de similarité ou de compatibilité, réelle ou perçue...), autant que leur multi-dimensionnalité et leur multiplexité (coexistence et superposition partielle au sein d'un même réseau social d'une pluralité de relations sociales de nature différente, amitié, conseil, coopération/échange d'informations, socialisation professionnelle...). Il s'agit, en outre, de questionner l'extension du périmètre de socialisation rendu possible par ces réseaux féminins / réseaux mixité (puisqu'ils investissent des territoires élargis, tour à tour ou tout à la fois, physiques et virtuels, trans-géographiques, trans-hiérarchiques, trans-générationnels et trans-statutaires...).

Ce faisant, ils permettent une meilleure circulation de l'information (ascendante, descendante, horizontale...) et favorisent le dialogue professionnel, en usant de méthodes et en investissant des lieux et des temps alternatifs. Permettant une maïeutique de la parole, les réseaux tendent à se configurer comme des espaces de parole libre (ou libérée, par la confiance d'affinité / de valeurs) autant que comme des laboratoires de construction d'une parole collective (perçue comme acte premier et levier performatif d'une action collective pro-mixité). Ils facilitent la mise en partage et l'appropriation critique de la parole institutionnelle de l'entreprise, tout autant qu'ils participent à l'amplification de la parole (souvent inaudible) des collaborateurs. Ce faisant, ils favorisent le dialogue professionnel tout autant qu'ils favorisent la construction et la diffusion d'une parole nouvelle émanant du groupe lui-même. Ils contribuent à renforcer l'adhésion de leurs membres à l'axiologie et à la stratégie de l'entreprise et concourent à développer l'identification organisationnelle des salariés. Contribuant à la refonte des discours et habitudes verbales et communicationnelles de l'entreprise, ils agissent en ressorts de *légitimation cognitive*, puisqu'ils concourent, à la fois, à renforcer l'identité de l'entreprise, en cohérence avec les valeurs de la RSE et les « attentes culturelles » de ses parties prenantes, et à démultiplier l'identification organisationnelle des salariés. Ils sont susceptibles d'exercer un impact sur la performance de l'entreprise, non seulement au plan social et organisationnel, mais aussi, à plus long terme, au plan économique (effets induits et indirects).

La mise en place de réseaux féminins accroît, en sus, les capacités de rétention (fidélisation) des membres, en leur offrant des espaces de parole et d'écoute, où se partagent des expériences (inspirantes, interpellantes ou traumatiques...), s'inventent, dans la pratique dialogue, de nouvelles formes de délibération collective, de coordination au travail, de nouveaux modes et modèles de leadership (*de la présentéité, de la réalité et de la réversibilité* – circulation / montée et descente cyclique et fonctionnelle de charge).

Incubateurs de potentiels et laboratoires créatifs, les réseaux de femmes / les réseaux mixité tendent à être des outils de développement du potentiel de leurs membres, de montée en compétences (et en confiance), de stimulation de leurs capacités managériales et de leurs capacités de leadership. Ils peuvent être des « couveuses d'idées et de solutions concrètes et pragmatiques », fonctionnant selon l'intelligence de la multitude, la démocratie à tous les étages et la délibération permanente (démarche d'inclusion) et le *mode agile* (agilité). À cet égard, ils participent au développement de la performance économique de l'entreprise, par :

- l'élaboration de pratiques innovantes, au plan méthodologique et managérial ainsi que l'expérimentation de nouvelles formes, agiles et inclusive, d'organisation du travail et de management de projets, fondées sur le partage des informations, la circulation des savoirs, l'attribution méritocratique des responsabilités, la collégialité de la décision et le partage des responsabilités, le réversibilité des grades et des fonctions (selon une cyclique de montée/descente de charge qui répond à des impératifs d'efficacité) et la co-crédation (proactive et/ou réactive) de solutions efficaces (plutôt qu'optimales), enracinées (plutôt qu'abstraite) et praticables (pragmatisme); cela peut concourir à parfaire le fonctionnement régulier de l'entreprise et donc sa performance globale,
- l'incubation de techniques, méthodes et produits innovants grâce à l'intelligence de la multitude, au brassage des idées, au dialogue contrapunctique (et trans-statutaire) des salariés (ex. réseau WIN d'Orange Business Service, réseau WHAT).
- le développement du capital humain de leurs salariés (O'Neil, Hopkins, Sullivan, 2011 ; Catalyst, 1999 ; Friedman, 1996, Vinnicombe & al., 2004 ; . Donnellon & N. Langowitz, 2009 ; Doyle, 2015),
- le partage du capital social professionnel entre membres du réseau, selon des logiques d'emprunt de capital social (Burt, 1998) qui se placent au couer des démarches de *mentoring*, ou d'élargissement stratégique de son patrimoine social (selon une logique d'entrepreneur

relationnel qui préside souvent aux activités de *networking*). Or, une telle dynamique de partage de contacts (à l'échelle inter-territoriale, inter-fonctionnelle, inter-statutaire, intergénérationnelle ou inter-métiers) constitue un facilitateur, un lubrifiant et un accélérateur d'accès à une information qualitative et non-redondante ainsi qu'à des connaissances ponctues et originales, et donc un vecteur potentiel de différenciation sur le marché, voire même un avantage comparatif durable. Elle constitue, en outre, un facteur de constitution d'un capital social organisationnel, par essence informel, adossé, endossé et incarné par les individus, mais néanmoins *mis en partage* au sein (et au service) de l'organisation et de ses membres (Bruna, 2013).

De plus, nombre de réseaux de femmes se placent à l'initiative et/ou s'investissent fortement dans la conception, la structuration et l'amélioration continue d'une démarche de diversité et d'inclusion, qu'il s'agisse de l'appui à la rédaction ou d'accords (Égalité, Handicap, Diversité). Ils peuvent contribuer à des processus de certification et labellisation, à la création d'Observatoires de la mixité ou d'Observatoires managériaux (*stimuli* de réflexion et de réflexivité au sein de l'entreprise) et/ou à l'institutionnalisation d'espaces de partage sur les thèmes RSE ou d'équipes ou organismes *ad hoc*, ou s'investir dans la participation concrète à des actions en faveur de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances.

Ainsi, les réseaux mixité et les réseaux féminins sont des acteurs et des forces du changement. Ils favorisent la refonte des règles du jeu organisationnel, des programmes et des procédures de l'entreprise (ex : *Financi'Elles*, Féminin by Société Générale, réseau WIN d'ENGIE, les *Elles du réseau* chez ENGIE, réseau féminin de BNPParibas ou Crédit Agricole...). Ce faisant, ils participent à une amélioration des normes et procédures organisationnelles, servant ainsi un objectif de performance (sociale, organisationnelle et économique) autant que de Justice au travail. À cet égard, les réseaux possèdent à la fois un impact sur la production normative, programmatique et processuelle de l'entreprise (*légitimation morale*) et sur son opérationnalisation, soit sa transposition (et traduction) concrètes sur le terrain.

On peut mentionner que, à l'heure où la possession de réseaux féminins ou pro-mixité devient un standard dans les grands groupes, l'absence, le refus ou le dénigrement des réseaux peut être réducteur au fonctionnement de l'entreprise et, notamment, le mettre en divergence ou en dissonance par rapport aux attendus professionnels. À cet égard, la création et l'animation d'un réseau féminin est en soi un levier d'adéquation aux attentes culturelles des parties prenantes, selon une logique d'isomorphisme mimétique, concourant à la *légitimation cognitive* de l'entreprise.

In fine, les réseaux de femmes peuvent contribuer, de manière éminente, à la « managérialisation du droit anti-discriminatoire » (Edelman & al., 2001) et à sa transposition opérationnelle en entreprise, favorisant ainsi l'essor, le développement et la pérennisation dynamique (selon la logique du changement spiraloïdal, Bruna, 2017) des démarches de diversité et d'inclusion. Ils agissent comme les « arrières-chambres du changement » rassemblant des « ambassadeurs volontaires de la cause de l'égalité » partageant une sensibilité accrue pour ces enjeux, et partageant aussi un enracinement social suffisamment fort dans l'entreprise pour participer à la légitimation de la « question organisationnelle de la diversité », en transcendant des obligations légales en opportunités économiques pour l'entreprise (ex. *Financi'Elles*, WIN d'Orange Business Service, réseau féminin de SODEXO...) et en construisant des stratégies (larges et souvent inédites) d'alliance (ex. *Les Elles du réseau de GRT Gaz*).

2. Investigation théorique des enjeux poussant les femmes à créer, adhérer, s'impliquer dans les réseaux féminins

Les enjeux en termes de carrière

Les phénomènes discriminatoires entre hommes et femmes dans les entreprises ont été particulièrement montrés par Kanter (1977). Selon elle, la présence massive des hommes dans les structures hiérarchiques entraîne, du fait des processus de reproduction homosociale, une discrimination en leur faveur dans l'affectation des promotions. Les dirigeants préfèrent, inconsciemment ou non, promouvoir et travailler avec d'autres hommes. Des études ont montré qu'ils leur accordent plus facilement confiance qu'aux femmes, qui doivent, pour être promues, démontrer par un « sur-travail » et une « sur-implication » qu'elles sont fiables (Ruderman et Ohiott, 1995). Les opportunités de parrainage et les modèles de rôle qui favorisent l'accès aux postes élevés bénéficient ainsi bien davantage aux hommes qu'aux femmes. Le moindre accès des femmes aux mentors influents, notamment leur plus grande difficulté à établir des relations de proximité et de confiance avec des mentors, a été abondamment

documenté par les chercheur.e.s américain.e.s (Kram, 1985, Noe, 1988, Ragins, 1989). Or l'aide d'un mentor, aussi bien au plan développemental qu'en terme d'entregent, leur serait d'autant plus nécessaire pour percer dans des milieux masculins (Henning et Jardim, 1977, Fagenson, 1989).

La prédominance des hommes dans les hiérarchies organisationnelles contribue par ailleurs à la persistance de stéréotypes de rôles défavorables aux femmes concernant les qualités attendues d'un bon manager (Schein 1978). Les femmes se retrouvent confrontées aux stéréotypes et biais d'assignation de genre qui nuisent à leur progression de carrière (Faulkner, 2006). Les fonctions de direction restent encore associées à la masculinité et les femmes y sont souvent évaluées en fonction d'une grille de perception associées aux comportements masculins (Doyle, 2015), ce qui conduit souvent à des dénis de crédibilité envers les femmes en position de leadership. Là où elles sont plus nombreuses, les femmes souffrent moins de stéréotypes de rôles et reçoivent davantage d'informations stratégiques, ce qui leur permet de bénéficier d'une meilleure évaluation de leurs performances (Sakett & al., 1991).

Un élément qui participe à la reproduction du « plafond de verre » réside dans le moindre accès des femmes aux réseaux d'influence, formels et informels, très majoritairement masculins, où se développent les éléments du capital social (Donelan et al (2008), Bruna, 2013). L'accès aux réseaux leur est plus difficile : certains réseaux d'anciens de Grandes Écoles d'ingénieurs étaient, jusqu'à la création de GEF, très majoritairement masculins, et il existe encore des réseaux exclusivement masculins. Ainsi que le cite Bruna (2013), « dans un contexte organisationnel andro-centré, l'exclusion des femmes-cadres des réseaux sociaux dominants constitue une *« barrière substantielle, dommageable à leur avancement de carrière »* (Marchand, Saint-Charles, Corbeil, 2007 : 34).

Dans ce cas, moins bien accueillies ou en tout cas non « sponsorisées » par des mentors pour rejoindre le réseau, les femmes peuvent s'y sentir moins à l'aise et ressentir un sentiment d'exclusion qui les en éloigne (Gagnon et Letourneau, 1997). Généralement en charge du travail familial d'éducation des enfants pendant les phases ascensionnelles de la carrière (Bender et Pigeyre, 2008), elles ont aussi beaucoup moins de disponibilité pour le réseautage hors-travail (rencontres, clubs divers, manifestations sportives) où se nouent les liens d'affaires, et ne partagent généralement pas les mêmes activités de loisirs que les hommes (Ragins et Sundstrom, 1989). Fortement homogènes quant au profil et au parcours de leurs membres, les *cercles de cadres supérieurs*, désignés dans le jargon organisationnel sous les vocables de *boys' clubs* ou de *old boys' networks*, participent d'une logique de socialisation professionnelle instrumentale, sise sur la sélectivité cooptative, l'informalité des rencontres et l'inter-personnalité des relations (Bruna, 2013). Enfin, du fait également de ces plus grandes difficultés, les femmes disent dans certaines études qu'elles ne veulent pas jouer les jeux politiques qui leur seraient alors d'autant plus nécessaire pour accéder aux fonctions de direction (Ragins et Sundstrom, 1989).

La situation évolue néanmoins depuis quelques décennies aux États-Unis (plus récemment en France), avec la prise de conscience des enjeux de constitution de capital social par les femmes et les créations de réseaux davantage ouverts aux femmes voire exclusivement féminins. Ces réseaux se sont développés en dehors et au sein des organisations, à l'initiative des femmes au départ (Bruna, 2013). Des initiatives semblables ont vu le jour en Grande-Bretagne (Tomlinson, 1987) et ne se sont manifestées en France qu'au tournant des années 2000, impulsées par des consultantes américaines notamment. Depuis, les femmes se mobilisent davantage et comprennent l'importance de s'intégrer dans les réseaux. Elles ont pris conscience que le « *networking* » peut constituer un accélérateur de carrière. Plusieurs auteurs soulignent combien « réseauter » devient nécessaire à l'avancement de la carrière des femmes (Ragins & al, 1998 ; Nailin & JeanPaul, 2005). Selon Laufer (2004), « la réussite professionnelle implique une compétence dans la capacité à mobiliser des réseaux dans et hors de l'entreprise » (121). Les femmes ont compris que l'accession aux responsabilités se conjugue avec une visibilité accrue au sein de l'entreprise et demande une maîtrise des comportements politiques (Singh & al., 2002, cité par Scotto et Tiffon, 2015). Les travaux de Ventolini (2009) ont montré que le réseau constituait un élément fondamental de l'accès des minorités aux postes managériaux dans l'organisation. Ceci est tout à fait applicable aux femmes qui restent encore minoritaires dans les sphères du pouvoir économique et politique (Scotto et Tiffon, 2015).

C'est aussi à cette époque, au début des années 2000, que les entreprises françaises deviennent de plus en plus sensibles aux enjeux de la diversité et au développement du Business case de l'égalité professionnelle. Ainsi que le soulignent Chrobot-Mason et Aramovitch (2013), diversité et inclusion représentent deux leviers indissociables de la performance organisationnelle. Une proportion importante

de femmes (parité) dans les équipes dirigeantes conduit à de meilleures performances et à des équipes plus productives et plus créatives (Aigbe, 2016). Les femmes qui représentent près de 50% d'une force de travail majoritairement qualifiée sont une ressource managériale dont les entreprises commencent à mesurer l'importance, en termes de performance (Clarke, 2011). Cette prise de conscience du « gâchis » de ressources qu'implique le « plafond de verre » conduit les entreprises à développer des programmes de développement de carrières pour les potentiels féminins. En outre, ces programmes permettent, en développant l'accession des femmes à des postes de direction et de leadership, de créer des modèles féminins de réussite et de générer un cercle vertueux dans les équipes managériales (Kurtulus & Tomaskovic-Devey, 2012). En effet, les femmes à des postes de senior management sont susceptibles de recruter des femmes à des postes de management mais aussi d'encourager des recrutements de femmes à des postes non-managériaux afin de développer les viviers de recrutement futurs (Carrington & Troske, 1995, 1998 ; Huffman, Cohen & Pearlman, 2010).

Les réseaux de femmes sont maintenant considérés comme un outil essentiel pour la réussite de ces programmes dont l'objectif est de faciliter l'accès des femmes aux positions de leadership. Une étude de Doyle (2015) sur les pratiques en matière d'égalité professionnelle auprès de 12 entreprises américaines parmi les plus importantes a fait apparaître que la création d'un réseau de femmes représentait le premier outil à mettre en place pour développer l'accession des femmes aux positions de leadership. Cette importance avait été soulignée par plusieurs auteurs (Tomlinson, 1987 ; Laufer, 2004 ; Vinnicombe & al., 2004 ; O'Neil, Hopkins et Sullivan, 2011), considérant que les réseaux de femmes jouent « un rôle certain » dans la diffusion des nouveaux comportements et des nouvelles aspirations en matière d'égalité professionnelle et permettant aux femmes d'accéder plus facilement à des postes seniors de management. Les réseaux donnent aux femmes l'opportunité de développer leur capital social, d'autant plus utiles que les carrières de femmes ont souvent été qualifiées de « labyrinthe » (Doyle, 2015) ou de décousues (Clarke, 2011). Les réseaux de femmes sont également des accélérateurs afin de favoriser la parité et l'inclusion dans l'organisation (Aigbe, 2016) et peuvent donner aux organisations qui les promeuvent un avantage stratégique (Donnelon et Langowitz, 2009).

Apports d'un réseau féminin pour les personnes

Plusieurs facteurs concourent à ce que les femmes développent des réseaux féminins, sans exclure, naturellement d'autres investissements relationnels. Nous l'avons vu, les réseaux existants dans l'entreprise (souvent essentiellement masculins) ne répondent pas à leurs attentes ou bien leur sont difficilement accessibles. Elles passent donc à côté des relations, des conseils et de l'information émanant de ces réseaux (Berkelaar, 1991, O'Neil, Hopkins et Sullivan, 2011). Comment les femmes utilisent-elles les réseaux et quels peuvent être leurs apports ?

Le premier apport d'un réseau féminin peut être au départ de procurer du soutien psychologique, mais aussi des conseils et des informations. Plus les femmes se sentent isolées, peu soutenues, différentes, plus le besoin est grand de se « connecter ». Le réseau sera alors un moyen de « survivre » dans l'entreprise (Donnelon & Langowitz, 2009). Les premiers travaux sur les réseaux de femmes montrent qu'ils ont avant tout une fonction de socialisation (Ng et Chow, 2009). Les réseaux sont des lieux où les femmes vont partager information et expérience. Selon les auteurs, elles y trouvent aide, apprentissage et conseils ainsi que le renforcement d'une identité collective et la diminution du sentiment d'isolement (O'Neil, Hopkins et Sullivan, 2011). Un élément supplémentaire souligné par les auteurs et susceptible d'inciter les femmes à adhérer à un réseau féminin est la perception par les femmes que les réseaux peuvent améliorer les parcours de carrière. En fait, on constate le double attrait des réseaux : un premier attrait professionnel, relatif à l'avancement de carrière et le second déjà cité, lié au développement personnel que procurent les interactions avec les autres femmes du réseau (Berkelaar, 2011, Landrieux Kartochian, 2004).

En effet, aux apports socio-émotionnels immédiats vont se joindre rapidement des apports en termes de développement professionnel et de carrière. Pour Cross et Armstrong (2008), les réseaux représentent des espaces de partage d'expérience et de savoir, un lieu physique ou virtuel de passage de l'individuel au collectif. Ils ont donc un aspect développemental important, d'acquisition de compétences de carrières (Bender et al. 2009) telles que des compétences identitaires, de construction de projets au moyen des « modèles de rôles » qu'ils peuvent favoriser, des compétences relationnelles, de construction de capital social, et des compétences professionnelles d'échanges de savoir et savoir-faire.

Les réseaux affinitaires permettent l'affirmation et le renforcement identitaire des individus par la mise en partage d'informations et d'expériences, y compris inspirantes (*role models*) et traumatiques, ce qui permet, par une « maïeutique collective », la généralisation d'expériences individuelles (Bruna, 2013;

Bruna & Chauvet, 2014). En matière de construction de projets de carrière, les réseaux donnent la possibilité de rencontrer des modèles de réussite au féminin (Donnellon et Langowitz, 2009 ; Donelan, Herman & al., 2008, Singh & al, 2006). Ils peuvent être une opportunité de lever certaines barrières que les femmes dressent elles-mêmes pour leurs carrières, et de partager des stratégies de développement de carrière (Donelan & al., 2008). Il apparaît donc que les réseaux féminins répondent à des besoins en termes d'affirmation et de renforcement identitaires des femmes (cadres) permettant la mise en partage des expériences de tous ordres. Les femmes y recherchent également un développement personnel et une montée en compétences via le développement des *soft skills* et notamment des compétences en prise de parole et management de projets (Bruna, 2013 ; Bruna & Chanlat, 2014 ; Scotto et Tiffon, 2015)

En ce qui concerne le capital social proprement dit et sa mobilisation pour la carrière organisationnelle, quels peuvent-être les apports des réseaux féminins ? Plusieurs études américaines confirment que les femmes ne tirent pas autant de profit que les hommes, au plan professionnel, de leurs réseaux (Burt, 1998 ; Ibarra, 1995). Nous l'avons vu, pour des raisons démographiques essentiellement, les hommes ont davantage de sociabilités professionnelles, qui mêlent affinités et relations de travail avec des personnes influentes, et en tirent donc davantage profit, alors que les réseaux privés des femmes, qui ont surtout des apports socio-émotionnels, recouvrent peu leurs réseaux de travail. Les hommes ont des réseaux plus « multiplexes », qui leur sont donc plus profitables (Friedman & al., 1998, Ibarra, 1995; Burt, 1998). Ce dernier auteur, spécialiste de l'étude des réseaux, montre que les cadres-femmes, moins pourvues en relations influentes, ont intérêt à adopter une stratégie d'emprunt de capital social auprès de mentors (Burt, 1998). Les réseaux permettent donc un partage renforcé des savoirs et des contacts (intégration de relations de *mentoring*, de *reverse mentoring* et de *mentoring* collectif au sein des réseaux), donnant lieu à des *emprunts de capitaux sociaux* et des *transferts de charisme* des mentors aux mentorés, voire même jetant les bases d'une sédimentation d'un *capital socio-organisationnel* du réseau (Burt, 1995 ; Bruna, 2013 ; Bruna & Chauvet, 2014).

Le réseau comme vivier de sponsors et de mentoris ?

Un premier enjeu des réseaux féminins, même s'il n'est pas le plus immédiat, pourrait donc être de mettre en relation de manière plus aisée de potentiels binômes mentor-protégé parmi les femmes de l'organisation. Une recherche conduite sur des réseaux de minorités ethniques aux États-Unis a montré que le principal apport pour les individus, au plan de la carrière, qui y participaient, était bien celui d'accéder plus aisément à un mentor, de leur propre minorité, mais aussi d'être plus à l'aise avec un mentor blanc (Friedman & al., 1998). Le réseau augmente leurs possibilités de rencontrer un mentor au sein du réseau, sur des bases socio-émotionnelles, et renforce leurs compétences d'interaction avec d'autres mentors potentiels, peut-être car les mentors de la minorité ouvrent également leur réseau à leur protégé. Nous n'avons pas connaissance de telles recherches pour les femmes, mais les auteurs mentionnent le fait que les personnes, dans ces réseaux affinitaires, développent leurs compétences relationnelles entre membres de la minorité mais aussi avec les personnes externes au réseau.

D'autres études ont montré en effet que des relations de *mentoring* ou de *reverse mentoring* s'instaurent dans ces réseaux, qui favorisent, pour les mentorés, l'emprunt du capital social de leurs mentors et une triangulation de leur structure relationnelle (Burt, 1998), ce qui est précieux pour les femmes, les jeunes et les membres des minorités visibles (Burt, 1998; Ibarra, 1993; Ibarra, 1995 ; Bruna, 2013). L'affiliation à de tels réseaux permet, par la stimulation d'une confiance de proximité, de contrer des phénomènes d'illégitimité *a priori* et de disqualification qui affectent négativement la performance même des personnes appartenant à des catégories sociales défavorisées ou systématiquement minorisées (Burt, 1998; Bruna, 2013). Il semble donc bien que, au-delà des aspects importants de développement individuel et de compétences diverses (professionnelles, identitaires via les « role-modèles » et relationnelles), les réseaux affinitaires participent aussi de l'aide à la carrière, au moyen de rencontres avec des mentors potentiels.

La participation à des réseaux affinitaires, féminins en l'occurrence, n'est pas incompatible avec une activité relationnelle plus élargie. Certaines recherches (Clarke, 2011 ; Waldstrom et Madsen, 2006) ont montré que les femmes ont tendance à s'intégrer dans deux formes de réseaux : des réseaux « féminins » pour nouer des liens et obtenir soutien psychologique et conseil (« *expressive networks* ») d'une part, et des réseaux « mixtes », incluant des hommes importants dans l'organisation, d'autre part. Ces derniers, dits « *instrumental networks* » sont utilisés pour obtenir des conseils et du savoir organisationnel. Les visées de cette intégration sont de développement du capital social. Ng et Chow (2009) constatent également que lorsque les femmes visent des objectifs d'avancement de carrières, leur choix se porte vers des réseaux « masculins » de type « instrumental ». Ces réseaux masculins sont

perçus comme pouvant générer de meilleures informations et de plus nombreuses opportunités, alors que les réseaux de femmes restent pour l'instant principalement des réseaux de socialisation et de soutien (Ng et Chow, 2009). Cependant, ces mêmes auteurs constatent que lorsque les femmes sont perçues comme aussi compétentes que les hommes dans une organisation, les femmes n'hésitent pas à « réseauter » avec des femmes. Même constatation lorsque dans une organisation, il existe une proportion significative de femmes à des postes seniors (Ng et Chow, 2009). Dans un contexte français, Paradas & al. (2013, p. 194) notent que les femmes ont plutôt tendance à mobiliser les réseaux dans « des situations en lien direct avec l'activité ou le domaine de formation, plutôt pour le conseil que pour le contact ou la recherche d'opportunité ».

Un bon exemple de l'utilisation de réseaux féminins qui réunit avantages de l'entre-soi des réseaux fermés, et avantages de l'ouverture aux acteurs masculins influents du secteur, est celui de Financi'elles, réseau inter-organisationnel de réseaux de femmes de la banque et de l'assurance, créé en 2009, qui rassemble 40 réseaux réunissant 100 000 femmes. Ainsi que le démontrent Bruna et Chauvet (2014), il permet de réconcilier « la force des liens forts » (*monitoring* permettant un *emprunt du capital social*, transfert de charisme du mentor au mentoré) et la « force des liens faibles » (extension du réseau, avec faible densité et riche en trous structuraux, « stratégie de l'entrepreneur relationnel » inscrite dans un cadre et une dimension collective via le réseau, construction collective de la légitimité).

Tomlinson (1987) souligne également l'importance du réseau féminin pour améliorer le statut des femmes dans l'entreprise. C'est dans ce champ de la visibilité des femmes que la création du réseau va permettre la construction d'une parole politique en entreprise, ayant trait à l'objectivation, à l'analyse, voire à la remise en question du rôle des femmes dans l'organisation. En particulier dans les entreprises où la majorité des effectifs est masculin (entreprises techniques ou industrielles), le réseau est un outil qui permet d'assurer la visibilité des femmes de l'entreprise (Scotto et Tiffon, 2015).

« Les réseaux de femmes au sein des entreprises sont portés par des motivations RH fortes, celles de rééquilibrer le potentiel d'évolution des femmes dans l'entreprise » selon A. Rayrole (2014, p.12). Tous ces réseaux, quelles que soient leur catégorie (classiques, sociaux), forme ou spécificité thématique, offrent aux femmes un lien physique ou virtuel d'échanges et de convivialité, tout en accroissant leur visibilité dans l'espace professionnel et au-delà.

A ce stade de notre exploration, nous proposons le tableau suivant permettant de récapituler les différents enjeux que représentent les réseaux féminins pour les différents protagonistes, pour les femmes d'une part, et pour les organisations d'autre part.

Conclusion

Le nombre des réseaux féminins ne cesse de croître. On en dénombrait 450 en 2013, plus de 500 en 2015¹⁷. Ils constituent une force de lobbying en faveur de l'égalité professionnelle et de la reconnaissance du rôle des femmes dans les entreprises et plus globalement dans la société. Nouveaux territoires de l'égalité et laboratoires du vivre-ensemble au travail, les réseaux participent, nous l'avons vu, à une démarche de responsabilisation sociale et sociétale de l'entreprise, et concourent à la fois à la performance globale de l'entreprise et au renforcement de la Justice organisationnelle. Ils servent l'utilité collective, autant que l'intérêt bien compris de l'entreprise et de ses salariés. Ils se configurent, à cet égard, comme des espaces, des opportunités, des réceptacles et des acteurs du changement en entreprise.

Cependant, peu de travaux à notre connaissance ont pu fournir des données quant à l'impact concret des réseaux féminins sur la carrière des femmes. Les réseaux féminins représentent un champ nouveau de recherche et restent encore à étudier de manière approfondie. Les recherches ont porté sur l'émergence des réseaux, sur leur organisation (O Neil, Hopkins et Sullivan, 2011), mais il reste à documenter plus précisément les effets mesurables sur les carrières des femmes et sur leur accession aux positions managériales.

C'est pourquoi le programme de recherche « Des femmes & des réseaux », dont le présent article constitue une contribution théorique et liminaire, se propose, au travers de plongées exploratoires et d'une dizaine d'études de cas approfondies, d'analyser les enjeux stratégiques et les mécanismes organisationnels présidant au fonctionnement des dits réseaux féminins / réseaux *mixité*.

Il s'agit là de décrypter la morphologie (aplatie, décentralisée et, bien sûr, réticulaire) de ces réseaux ainsi que d'en déceler les modes de fonctionnement et les pratiques innovantes en termes d'organisation

¹⁷ <http://www.economiematin.fr/news-femmes-chefs-entreprises-reseaux-feminins>

du travail, de coordination et de production de projets complexes (*management par la confiance et l'engagement*, circulation libre et bi-orientée de l'information et partage des connaissances ; *power sharing* et pratique de la délégation, circulation et réversibilité des fonctions, collégialité délibérative, démarche de progressivité...). L'enquête s'intéressera aussi aux dynamiques relationnelles sous-jacentes au fonctionnement de ces réseaux (multiplicité des liens, pression sociale, contrôle social latéral remplaçant un contrôle social hiérarchique). Les *women's networks* / réseaux mixité sont appréciés comme des vecteurs d'égalité professionnelle, des leviers d'optimisation des démarches de diversité, des laboratoires d'agilité et d'inclusion organisationnelles, et les archétypes (ou les embryons) d'un nouveau mode d'organisation post-moderne. Le design de recherche prévoit, également, la réalisation d'une étude d'impact, centrée sur les effets et implications de ces réseaux en termes d'amélioration de l'égalité F-H au travail (performance sociale), d'évolution du fonctionnement organisationnel et d'innovation (technique, technologique et managériale). Descriptif, analytique, prospectif et propositionnel, le programme de recherche visera à esquisser, en filigrane, le portrait de l'entreprise post-moderne au regard des expérimentations promues par et dans les *women's networks* et les réseaux mixité et à formaliser des propositions stratégiques (tout en posant les conditions de leur applicabilité concrète et de leur généralisation).

Bibliographie

- Aigbe, O. (2016), "Diversity and Inclusion Foster Innovative Development in an Emerging Networked Society", *3rd International Conference in African Development Issues*, pp. 133-138.
- Ashforth, B., & Gibbs, B. (1990), "The Double-Edge of Organizational Legitimation" *Organization Science*, 1(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 & D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia: Psychology Press, pp. 31-48.
- Barth, I. (2007), « Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ? », Actes de la XVIème Conférence de l'AIMS, Montréal, pp. 1-25.
- Berkelaar, A. (1991), "Dutch Women's Networks – A Plea for a Network of Networks", *Women in Management Review*, 6, pp. 22-27.
- Bender, A. F. (2006), « Les politiques de gestion de la diversité », in *La gestion des ressources humaines*, collection « Cahiers Français », 333, La Documentation française.
- Bender, A. F., Dejoux, C., & Wechtler H. (2009), « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, Numéro 73, Juillet – Août – Septembre 2009, pp. 19-36.
- Bender, A.F., & Pigeyre, F. (2008), « Les carrières des femmes », In *GRH et Genre* (coord. J. Laufer, A. Cornet et S. Belghiti), Paris : Éditions Vuibert.
- Bender, A.F., & Pigeyre, F. (2010), "Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion", in I. Barth & C. Falcoz (Ed.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Paris : EMS. PAGES
- Bender, A.F., Klarsfeld, A. & Laufer, J. (2010), "Equality and Diversity in the French context", in A. Klarsfeld (Ed), *International Handbook on Diversity Management at Work*, Cheltenham /Northampton: Edward Elgar, pp. 83-108.
- Bruna, M. G. (2013), Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques organisationnelles, Thèse de Doctorat en Sociologie des Organisations soutenue le 22 Novembre 2013 à Dauphine, Paris, 836 p.
- Bruna, M. G. (2015), « L'heptagone de la diversité : dynamiques stratégiques et jeux d'acteurs dans la conduite d'une politique de diversité », *Management et Sciences Sociales*, n°17, pp. 69-86.
- Bruna, M.G. (2016), « Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique de diversité », *Management & Avenir*, 86, pp. 163-192.
- Bruna, M. G. (2017a), « Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°281-282, pp. 121-136.
- Bruna, M. G. (2017b) [directrice scientifique et auteure principale], *Des réseaux & de la diversité : les réseaux diversité, entre territoires d'égalité, outils RSE et leviers d'optimisation des démarches de RSE*, AFMD en partenariat avec la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », à paraître. Ouvrage réalisé avec le concours de M. Rivault, chargé de mission AFMD.
- Bruna, M. G. & Chauvet M. (2013), « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, pp. 70-84.

- Bruna, M. G. & Chanlat J.-F. (2017), « La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle. Cadrage théorique et exemplification empirique », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Organisations*, à paraître.
- Bruna M. G., Peretti J.-M. & Zahir Y. (2016), « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever », *RIMHE*, n°20, pp. 68-88.
- Bruna, M. G., Tchankam, J.-P. et Yanat, Z. (2016). Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme levinassien, *Rencontres Internationales de la Diversité*, Les Défis de la Diversité / AGRH/ ESC La Rochelle, La Rochelle, 29-30 Septembre 2016.
- Carrington, W. J. & Troske K. R. (1995), "Gender segregation in small firms", *The Journal of Human Resources*, vol. 30, n°3, ABI/INFORM Global, p.503.
- Carrington, W. J. & Troske K. R. (1998), "Interfirm Segregation and the Black/White Wage Gap », *Journal of Labor Economics*, University of Chicago Press, vol. 16, n°2, pp. 231-260.
- 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. (1998). *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/International Management / Gestión Internacional*, vol.17, numéro spécial, pp. 5-13.
- Chanlat, J.-F. & Pierre, P. (2017), *Management interculturel. État des lieux en France et perspectives*, Paris, manuscrit soumis à un éditeur.
- Clarke, M. (2011), "Advancing women's careers through leadership development programs", *Employee Relations*, vol. 33, n°5, pp. 498-515
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. (2013), "The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity", *Group & Organization Management*, VOLUME? PAGES?
- Cross, C. & Armstrong, C. (2008), "Understanding the role of networks in collective learning processes: the experience of women", *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, no. 4, pp. 600-13.
- Corlett, C. & Mavin S. (2014), "Intersectionality, identity and identity work: Shared tenets and future research agendas for gender and identity studies", *Gender in Management: An International Journal*, vol. 29, n°5, pp. 258-276.
- Cornet, A. & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Paris, DUNOD.
- Cox, T. & Blake S. (1991), "The multicultural organization", *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 34-47.
- Crozier M., & Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Paris : Éditions du Seuil, Coll. 'Points Essais'.
- Dass P. & Parker B. (1999), "Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning", *Academy of Management Executive*, vol. 13, n°2, pp. 68-80.
- Dimaggio, P., & Powell, W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.
- Donelan, H., Herman, C., Kear, K. & Kirkup, G. (2008), "Patterns of online networking for women's career development", *Gender in Management : An International Journal*, vol. 24, n°2, pp. 92-111.
- Donnellon, A. & Langowitz, N. (2009), "Leveraging women's networks for strategic value", *Strategy and Leadership*, vol.37, n°3, pp. 29-36
- Doyle, L., 2015, *Identifying Best Practices for Gender Diversity in Leadership Roles in the Workplace*, Bachelor of Business Administration thesis, Ohio University.
- Ducray, L.F. (2015). "Cultural Aggregates in Constellation : A Step Beyond Hofstede and Others for a New Paradigm". *Management et Sciences Sociales*, n°18
- Ducray, L.F. (2017), "Why do credit rating agencies disregard workers' remittances in sovereign rating: A societal approach", *Journal of Risk Finance* (à paraître).
- Edelman, L. B., Fuller, S. R. & Mara-Drita, I. (2001), "Diversity rhetoric and the managerialization of law", *American Journal of Sociology*, 106(6), pp. 1589-1641.
- Ely, R., Thomas, D. (2001), "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, 46(2), pp. 229-273.
- Fagenson, E. (1989), "The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges", *Journal of Organizational Behavior*, 10, pp. 309-320.
- Faulkner, W. (2006), "Genders in/of Engineering: A Research Report", ESRC, Swindon, March, pp. 1-16.
- Friedman, R., Kane, M. & Cornfield, D. (1998), "Social support and career optimism : Examining the Effectiveness of Network Groups among Black Managers", *Human Relations*, 51 (9), pp. 1155-1177.

- Gagnon, Y.C. & Letourneau, F. (1997), « Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs », *Gestion*, n°22, vol.4, pp.36-43.
- Hayat, P. (2009), « Emmanuel Levinas : une intuition du social », *Le Philosophoire*, n°32, pp. 127-137.
- Hennig M., & Jardim A. (1977), *The Managerial Woman*, New York: Anchor Press/ Doubleday.
- Hosmer L. & Kiewitz C. (2005), "Organizational Justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, vol.15, n°1, pp. 67-91.
- Huffman, M. L., Cohen, P. N., & Pearlman, J. (2010), "Engendering Change: Organizational Dynamics and Workplace Gender Desegregation, 1975–2005", *Administrative Science Quarterly*, 55, pp. 255–277.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. (2003), "Recent Research on Team and Organizational Diversity", *Journal of Management*, 29(6), pp.801–830.
- Kanter M. R., (1977), *Men and Women in the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kossek, E., Lobel, S., & Brown, J. (2006), "Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity", in Konrad, A., Prasad, P., & Pringle, J., *Handbook of workplace diversity*, London, Sage.
- Klarsfeld, A. (Éd.). (2010). *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. UK: Edward Elgar.
- Klarsfeld, A., Booyens, L. A. E., Ng E., Roper, I., & Tatli A. (Éd.). (2014), *Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment* (2^e éd.), Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 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), pp. 53-64.
- Kram, K.E., (1985), *Mentoring at work*, New-York, Goodyear
- Kurtulus F.A & D. Tomaskovic-Devey (2012), *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 639, pp. 173-197
- Janiczek M., D'Hoore W., & Vas A. (2012), « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », *Question(s) de management*, vol.1, pp. 97-115.
- Judge T. & Colquitt J. (2004), "Organizational Justice and stress: The mediating role of work-family conflict", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°3, pp. 395-404.
- Laufer, J. (2004), « Femmes et Carrière : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, vol. 30 J., n°151, pp.117-128.
- Landrieux Kartochian S. (2004), *Plafond de verre et Gestion des carrières des femmes cadres*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I, s.d Professeur Amadiou.
- Lazega, E. (2012), « Sociologie néo-structurale », In Keucheyan R. et Bronner G. (dir.), *Introduction à la théorie sociale contemporaine*, Paris, PUF, pp. 113-128.
- Levinas, E. (1978 [1974]). *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, Dordrecht/Paris, Kluwer/ Livre de Poche.
- Levinas, E. (1982), *Éthique et Infini*, (dialogues d'E. Levinas et P. Nemo), Paris, Fayard.
- Levinas, E. (1983 [1979]), *Le Temps et l'Autre*, Paris, PUF.
- Levinas, E. (1984), *De l'existence à l'existant*, Paris, Vrin.
- Levinas, E. (1999), *Liberté et commandement*, préface P. Hayat, Paris, Le Livre de Poche.
- Levinas, E. (1990 [1961], *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*, Paris, Le Livre de Poche.
- Levinas, E. (1991a), *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre*, Paris, Grasset.
- Levinas, E. (1991b), *Cahiers de l'Herne*, Paris, Ed. de l'Herne.
- Levinas, E. (2009), *Carnets de Captivité suivi de Écrits sur la captivité et Notes philosophiques diverses*, Paris, Éditions Grasset et Fasquelle / IMEC Éd.
- Lévinas, E., Hughes, P. & Ainley, A. (2012). Le paradoxe de la moralité : Un entretien avec Emanuel Levinas. *Philosophie*, 112,(1), 12-22. doi:10.3917/philo.112.0012.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996), "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *The Academy of Management Review*, 21(2), pp. 402-433.
- Milliken, F., Martins, L., & Morgan, H. (1998), "Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters", *Academy of Management Journal*, 41(5), pp. 580-592.
- Milliken F. & Martins L. (1996), "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *The Academy of Management Review*, 21(2), pp. 402-433.
- Nailin B. & Jean-Paul R. [JV1](2005), "Career success networks in China: sex differences in network composition and social exchange practices", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 22, n°4, p. 381[JV2]-401.
- Ng & I. Hau-siu Chow, 2009, "Cross-gender networking in the workplace: causes and consequences I.", *Gender in Management: An International Journal*, vol.24, n°8, pp. 562-576.

- Noe R., (1988), "Women and mentoring: a review and research agenda", *Academy of Management Review*, 13, pp. 65-78.
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action: Public goods and the Theory of Groups*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- O'Neil D.A., Hopkins M.H., & Sullivan, S.E., 2011, "Do women's networks help advance women's careers?", *Career Development International*, vol. 16, n°7, pp. 733-754
- Özbilgin M. & Tatli A. (2011), "Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism", *Human Relations*, vol. 64, n°9, pp. 1229-1253.
- Paradas A., Debray C., Revelli C., & Courrent J.M. (2013), « Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ? », *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°97, pp. 187-207.
- Paterson J., Green A., & Cary J. (2002), "The measurement of organizational justice in organizational change programs: A reliability, validity and context-sensitivity assessment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, n°4, pp. 393-408.
- Ragins B.R. (1989), "Barriers to mentoring: The female manager's dilemma", *Human Relations*, 42, pp. 1-22.
- Ragins B.R., & Sundstrom E. (1989), "Gender and power in organizations: a longitudinal perspective", *Psychological Bulletin*, vol. 105, pp. 51-88.
- Ragins, B.R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998), "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling", *Academy of Management Executive*, vol. 12, n° 1, pp. 28-42.
- Richard O. (2000), "Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view", *Academy of Management Journal*, 43(2), pp.164-177.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Ruderman M.N., & Ohiott P. J. (1995), "Promotion decisions as a diversity practice", *Journal of Management Development*, 14 (2), pp. 6-24.
- Sakett T., Dubois P., Noe R. (1991), "Tokenism on Performance Evaluation : the Effects of Work Group Representation on Male-Female and White-Black Differences in Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 76, pp 263-267.
- Schein V. E. (1978), "Sex role stereotyping, ability and performance: prior research and new directions", *Personnel Psychology*, 31, pp. 259-268.
- Scotto M.J. et Tiffon H. (2015), « Les réseaux Sociaux internes d'entreprise, un outil au service de l'égalité Professionnelle F/H : l'expérience du WIFL chez IBM France Lab », 11èmes Journées de la Diversité, Liège, Décembre.
- Singh V., Kumra S., & Vinnicombe S. (2002), "Gender and Impression Management: playing the promotion game", *Journal of Business Ethics*, n°37, pp.77-89.
- Suchman, M. 1995, "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 571-610.
- Singh, V., Vinnicombe, S., & Kumra, S. (2006), "eWomen in formal corporate networks: an organisational citizenship perspective", *Women in Management Review*, vol. 26, n°6, pp. 458-82.
- Tatli A. (2011), "A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK", *British Journal of Management*, vol. 22, n°2, pp. 238-253.
- 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.
- Tatli, A., & Özbilgin, M.F. (2012), "An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan Framing", *International Journal of Management Review*, 14 (2), pp. 180-200.
- Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015), "Guest Editors' Introduction: Diversity and Inclusion in Different Work Settings: Emerging Patterns, Challenges, and Research Agenda". *Human Resource Management*, 54 (2), Special Issue: Diversity and Inclusion in Different Work Settings: Emerging Patterns, Challenges and Research Agenda, pp. 177-197.
- Tomlinson F., 1987, "What do women's groups offer ?", *Women in Management Review*, vol. 2, n°4, pp. 238-247.
- Ventolini S. (2009), « L'analyse des réseaux sociaux, pour une autre approche du développement professionnel », 20^{ème} Congrès AGRH, Toulouse, 9-10-11 septembre.
- Vinnicombe, S., Singh, V., & Kumra, S. (2004), *Making Good Connections: Best Practice for Women's Corporate Networks*, Cranfield University School of Management, Cranfield, and Opportunity Now, London.

Waldstrom C., & Madsen H., 2006, "Social relations among managers: old boys and young women's networks", *Women in Management Review*, 22 (2), pp. 136-147.

Zannad H., Cornet A., & Stone P. (2013), « Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations? », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol.17, numéro spécial, pp. 85-97.

Zanoni P., Janssens M. Benschop Y., & Nkomo S. (2010), Through Critical Perspectives Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference, *Organization*, vol. 17, n°1, pp. 9-29.

REPENSER LA DIVERSITE AU TRAVAIL A L'ERE POST-MODERNE : DE L'«ARC-EN-CIEL DES SINGULARITES» A UNE APPROCHE INTER-SECTIONNELLE ET CONSTELLAIRE » DE L'IDENTITE »

Maria Giuseppina BRUNA

Professeure en Management, IPAG Business School / Directrice de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive »

Directrice du programme « Des femmes & des réseaux » (Chaire IPAG "Entreprise Inclusive"/AFMD/Mines Albi) soutenu par la Fondation EGALITE-MIXITE (ORANGE, AXA, MICHELIN, ENGIE, FACE)

Directrice scientifique du programme *diversité* de l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux

maria-giuseppina.bruna@ipag.fr

Luc Frédéric DUCRAY

Professeur en Finance, Systèmes d'Information et Management, IPAG Business School

Chercheur, membre de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive »

l.ducray@ipag.fr

Cette communication éclaire les complexités post-modernes de la diversité, et donc de l'identité, au travail auxquelles sont confrontés les managers d'aujourd'hui. Elle propose un réexamen de la notion de diversité au travail au regard d'une conception universaliste qui l'appréhende comme un « arc-en-ciel de singularités ». Puis, elle mobilise le concept de super-diversité élaboré, dans le champ sociologique, par Vertovec (2007) et sociolinguistique par Blommaert (2013) pour développer à une investigation critique des politiques *diversité* des entreprises. Ces dernières sont perçues comme des mouvements à vocation transformationnelle mus par des dynamiques spiroïdales à la fois expansionnistes, tendanciellement cycliques et jamais abouties (Bruna, 2013, 2017 ; Bruna, Tchankam et Yanat, 2016). En découle une esquisse de questionnement autour des processus inter-sectionnels sous-jacents à l'individuation au travail (accouchant d'« identités inter-sectionnelles », Crenshaw 1991, 2005, Davis, 2015) ainsi qu'une réflexion autour du caractère « constellaire » des identités au travail. Celles-ci se donnent à voir (et se donnent à vivre) au sein d'entreprises réticulaires, appréciées comme conformations sociales caractéristiques d'une société post-moderne encore *in fieri*. S'esquisse en filigrane un questionnement épistémologique autour de la notion même de communauté post-moderne et de son potentiel de mobilisation en sciences de gestion.

Introduction

Dans cette communication¹⁸, nous proposons de repenser la notion de diversité au travail au regard des complexités qui connotent et dénotent notre post-modernité liquide.

Pour ce faire, nous allons proposer, dans un premier temps, de repenser la diversité à la manière d'un « arc-en-ciel des singularités », et ce, en embrassant une perspective éthique d'inspiration levinassienne. Résultante de la « pluralité des singuliers » qui coexistent dans tout groupe humain, manifestation de la multiplicité du social, la diversité renvoie, dans son acception universaliste, à « un consortium des

¹⁸ Cette communication s'inscrit dans le programme de recherche « Des femmes et des réseaux » promu, sous la direction scientifique du Dr. Maria Giuseppina Bruna, par la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et ses partenaires (l'Association Française des Managers de la Diversité et l'Ecole Nationale Supérieure des Mines d'Albi Carmaux). Ce programme est labellisé et soutenu par la Fondation EGALITE-MIXITE, en tant que lauréat de l'appel à projets qu'elle a promu en 2016. La Fondation EGALITE MIXITE est placée sous l'égide de la Fondation FACE, dont les entreprises fondatrices sont AXA, ENGIE, ORANGE et MICHELIN.

altérités » (Bruna, 2013 ; Chanlat et Pierre, 2017). Une telle redéfinition universaliste, humaniste et holistique de la diversité fait d'elle une propriété agrégative qui se rapporte aux collectifs humains et non pas un trait (ou un qualificatif) individuel. Ce qui, dans l'enceinte du travail, invite à en réinvestir le périmètre de pertinence, les conditions d'efficience, les multiples facettes et les innombrables (et souvent sous-jacentes ou insoupçonnées) implications organisationnelles (I.1). Dans un second temps (I.2), nous proposons d'importer en sciences de gestion (et ce, de manière adaptative) le concept de super-diversité développé dans le champ sociologique, par Vertovec (2007) et sociolinguistique par Blommaert (2013) en vue de rendre compte de phénomènes intrinsèques à la post-modernité (intensification des flux migratoires et métamorphoses des modes et pratiques migratoires dans le monde post-chute du Mur, révolution des modes de transport et triomphe de la communication numérique...). Or, la mobilisation dans la sphère professionnelle de la notion de super-diversité permet d'intégrer dans la « question organisationnelle de la diversité » (II.1) de nouveaux facteurs de différenciation du corps social (tels le statut ou le métier) allant au-delà des critères traditionnellement mobilisés dans les *diversity policies* (genre, âge, handicap, origines, situation de santé...). Il s'agit là de rendre compte de la *diversité* de la *diversité* qui connote et dénote le champ professionnel à l'ère post-moderne (II.2). Cela invite à dépasser une vision monolithique (ou purement catégorielle) de l'identité au travail au profit d'une conception poly-dimensionnelle et « constellaire » qui fait écho à la complexité des processus d'individuation. Ce qui permet d'accoucher d'« identités intersectionnelles » (Crenshaw 1989, 1991, 2005 ; Healy, Kirton & Noon, 2010 ; Zander et al., 2010 ; Atewologun & Singh, 2010, 2011 ; Tatli & Özbilgin, 2012 ; Corlett & Mavin, 2014 ; Davis, 2015 ; Atewologun et al., 2016 ; Rodriguez et al., 2016) et d'une « conception constellaire de l'identité au travail » (Ducray, 2013, 2015), dont il sera question dans notre note conclusive.

En découle une réflexion critique autour des politiques *diversité* mises en place par les entreprises. Trop souvent reléguées dans les limbes de la superficialité, les havres fragiles de l'adhocratie ou les interstices (ou les failles) de la stratégie, celles-ci sont perçues comme des démarches à vocation transformationnelle, traversées par de complexes dynamiques socio-organisationnelles complexes. Mues par une (*capacité d'*) *indignation face à l'injuste* et une quête de perfectionnement organisationnel, elles sont susceptibles de concourir, simultanément et grâce à des pratiques convergentes et cohérentes, à l'extension de la Justice sociale au travail qu'à l'amélioration du fonctionnement régulier de l'entreprise, et donc de sa performance (II.1-II.2). Traversées par de des dynamiques imbriquées de régulation sociale et d'apprentissage collectif, elles sont traversées par un mouvement spiroïdal à la fois expansionniste, tendanciellement cyclique et jamais abouti (Bruna, 2013, 2017 ; Bruna, Tchankam et Yanat, 2016). D'où un élargissement incessant de leur périmètre et leur inscription dans un processus d'apprentissage collectif et d'amélioration continue (II.3). Notre article se clôt (provisoirement) en questionnant (de manière liminaire) les processus intersectionnels à l'œuvre dans l'individuation au travail (accouchant d'« identités inter-sectionnelles », Crenshaw 1991, 2005, Davis, 2015), appréciée non pas comme processus d'aliénation ou de chosification du sujet, mais comme subjectivation pleine et entière. Apparaît en creux le caractère « constellaire » des identités qui se donnent à voir (et se donnent à vivre) au sein d'entreprises réticulaires, appréciées comme conformations sociales caractéristiques d'une société post-moderne encore en gestation et d'ores et déjà harassée par les contradictions et happée par les paradoxes. S'esquisse en filigrane un questionnement épistémologique autour de la notion même de communauté post-moderne et de son potentiel de mobilisation en sciences de gestion.

I. Repenser la notion de diversité. De l'« arc-en-ciel des singularités » au concept de *super-diversité*¹⁹

1.1 Repenser la diversité comme un « arc-en-ciel des singularités ». Une appréhension universaliste de la notion de diversité d'empreinte levinassienne

Si l'on adopte une perspective philosophique, anthropologique et sociologique (Bruna, 2013 ; Chanlat et al., 2013 ; Bruna et al., 2016), c'est lorsque l'éthique de l'altérité (reconnaissance d'Autrui comme un Autre-Moi-Même vis-à-vis duquel le Sujet est infiniment responsable) rencontre l'impératif de Justice (injonction à traiter de manière équitable la pluralité des Autres coexistant dans un espace social donné)

¹⁹ Les deux Auteurs sont solidaires de l'ensemble de l'article. Néanmoins les paragraphes I.1, II.1 et II.2 et II.3 sont, plus spécifiquement, l'œuvre de Maria Giuseppina Bruna tandis que le paragraphe I.2 la note conclusive ont été rédigés, majoritairement par Luc Ducray. Les autres sections ont été corédigées par les Auteurs.

que prend sens la notion de diversité. Ainsi, comme le soulignent très justement Chanlat et al. (2013 : 5), « la diversité renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : 1) la question du rapport à l'autre (l'altérité) (Balandier, 2003) et 2) la question du vivre ensemble (la socialité) (Durkheim, 1930) ».

Pour le dire autrement, c'est lorsque la « socialité originaire » levinassienne, empreinte de « générosité hyperbolique » et de « *diaconie* » sans limites²⁰, rencontre les tumultes de la socialité (au sens durkheimien du terme) que la notion de diversité prend toute son ampleur. En effet, malgré son caractère polysémique et polyvalent, le concept de diversité invite à faire le lien entre une éthique de l'altérité appelée à se déployer dans les havres rassurants de l'intersubjectivité (responsabilité du *Sujet appelé* envers l'*Autre appelant*) et une exigence de Justice censée animer le fonctionnement social. Ainsi, c'est dans le dépassement du dyadique par le triadique²¹ (et donc dans l'apparition de la tertiarité) que se dévoile le sens (et l'essence) de la diversité.

Face à l'Autre-de-l'Autre, ce Tiers à qui synthétise et représente, à lui-seul et par métonymie, la multiplicité des êtres humains, émerge la *nécessité d'arbitrage* et, conséquemment, l'impératif de trancher de la manière la plus objective et la moins inique possible entre des acteurs et des situations en tout singulières. Epistémologiquement et éthiquement impossible à l'échelle intersubjective, la comparaison des personnes et des situations devient un *mal nécessaire* du fonctionnement collectif, rendant indispensable la production d'un référentiel d'analyse et d'un processus de décision à même de rendre acceptable « la comparaison des incomparables ». Comme l'indique Hayat (2009 : 133), « il faut trancher entre l'autre et l'autre de l'autre. Il faut juger, départager : « comparer des incomparables. La norme sociale qui s'impose alors est la justice²² ».

Inspirée des Droits de l'Homme, éclairée par la pratique individuelle de la responsabilité (éthique de l'altérité) et exercée par les institutions, la Justice se place, selon Levinas, au cœur de l'Etat de droit. Et ce, car, face à la multiplicité des autres hommes, cette dernière est appelée à modérer le « privilège de l'Autre » par la (prise de) conscience du Tiers. Elle permet l'établissement d'une casuistique fondée sur la comparabilité relative des individus (ou plutôt, de leurs profils, de leurs parcours et situations) selon des principes objectivés et objectivables définis démocratiquement. A cet égard, l'arbitrage politique ne s'oppose pas à la responsabilité absolue que doit le Sujet à l'égard de son Autre. A contrario, ils évoluent sur deux plans bien distincts. Ainsi, pour éviter les erreurs de parallaxe, il est important de rappeler que le premier s'enracine dans une *nécessité objective d'arbitrage pour le vivre-ensemble*, tandis que la seconde en appelle à l'éthique individuelle et à ce devoir de solidarité illimité, incessible et intransitif qui incombe au Sujet appelé envers l'Autre appelant. Là où la Justice part en quête d'objectivité, l'éthique de l'altérité repose sur une subjectivité bienveillante, fondée sur une non-indifférence qui conduit jusqu'à la bienveillance, grâce à un entrelacement de la sympathie envers Autrui et de l'empathie avec Autrui.

Or, dans un monde post-moderne marqué par la liquéfaction (Bauman, 2000) du temps présent, la virtualisation de l'espace et la fluidification des liens et des appartenances, poursuivre l'harmonie sociale n'a de sens qu'à condition de justifier d'une pratique individuelle de la responsabilité et d'une implication citoyenne dans la vie et le contrôle des Institutions, à commencer par la Justice. Il s'agit là d'établir une *casuistique des acteurs et des situations* selon des critères définis démocratiquement comme socialement légitimes et juridiquement licites. Autrement dit, il convient de concevoir collectivement (sous l'empire des Droits de l'Homme et le contrôle de citoyens humanistes) un système de choix (prisme

²⁰ Dans une perspective levinassienne, la responsabilité du Sujet envers Autrui s'enracine dans une éthique de l'altérité, perçue comme une « métaphysique de la relation(nalité) » (Bruna, 2013). Face à l'apparition déroutante de la nudité du visage d'Autrui, se fait jour un devoir de solidarité qui est, d'abord, *non-indifférence* à l'égard de la vulnérabilité d'Autrui (Bruna, 2013 ; Bruna et al., 2016 ; Bruna, Peretti & Yanat, 2016). Antérieur à tout contrat, il fait « référence à un passé qui n'a jamais été présent » (Levinas, 1991 : 264). Cette *diaconie* (dévouement à l'égard de l'Autre) méconnaît (éthiquement parlant) les frontières temporelles (devoir de Mémoire, devoirs à l'égard des nouvelles générations) et géographiques (solidarité universelle). Ainsi, l'expérience de l'Autre n'implique pas la synchronie ou la co-spatialité. Ce qui permet de « ressentir » un devoir de mémoire autant que de nourrir un devoir éthique à l'égard des générations futures (écologie). Cette responsabilité sans limites a un caractère inconditionnel, intransitif et court, asymptotiquement, jusqu'à la mort (dans sa double valence d'« engagement pour la vie » et d'« engagement jusqu'à la mort »-dimension sacrificielle de la *diaconie* levinassienne-). On renvoie à Bruna et al., 2016 ; Bruna et al., 2016.

²¹ Comme le soulignent Bruna et al. (2016), dans un système triadique liant le Sujet, l'Autre et l'Autre-de-l'Autre « se joue, par métonymie, l'inénarrable variété du jeu social ». Ainsi la triade agit-elle en caléidoscope du social : en elle, « s'ellipsent », se syncopent et se synthétisent les ambivalences du social (Bruna, 2013).

²² Néanmoins, puisque « le tiers me regarde dans les yeux d'autrui » (Levinas, 1990 : 234), puisqu'il est « l'autre de l'autre, à l'infini ; c'est la société dans son ensemble et, de proche en proche, l'humanité tout entière qui s'intercale entre moi et autrui » (Hayat, 2009 :133).

d'arbitrage) qui rende *éthiquement moins inacceptable* la « comparaison des incomparables », sans que pour autant parvenir à annuler les tensions et effets de balanciers entre le pôle éthique (responsabilité inconditionnelle) et le pôle politique (Justice dans un contexte donné).

C'est là que la diversité, dans sa conception universaliste d'« arc en ciel des singularités » ou de « bouquet des altérités » (Bruna, 2013, ; Chanlat et Pierre, 2017), entre en tension avec la problématique des discriminations, définies comme des ruptures d'*égalité*, contrevenant au principe d'égalité de droit et de traitement, selon des critères jugés abusifs, au point d'être prohibés par la loi dans certains pays²³. Les 22 critères de discriminations interdits par le droit français en raison des ruptures d'égalité en rien justifiées dont ils sont la cause, illustrent bien notre vision de ce qui peut constituer des critères illégaux de « comparaison (et de hiérarchisation) des incomparables ». Les différences de traitement de quelque ordre que ce soit, tant en termes de droits ou de devoirs, que de prestations ou d'obligations..., qui pourraient être faites sur le fondement des sexe, âge, condition de santé, handicap, identité de genre, orientation sexuelle, opinions philosophiques ou religieuses, origines sociales, géographiques, nationales ou culturelles..., ne sont en rien légitimes (sauf situations particulières, elles-mêmes prévues par la loi, telles que par exemple : clauses et excuses de minorité ou sénilité, clauses d'invalidité ou insanité...). Plus fondamentalement et généralement, comparer les êtres humains sur la base de critères discriminatoires quelconques et en tirer en retour une argutie en termes de prestations est tout autant illicite juridiquement qu'il est (ou devrait être) illégitime juridiquement.

La reconnaissance de la diversité de l'humanité et, de manière induite, de tout collectif humain s'avère contrée ou freinée par des phénomènes discriminatoires qui empêchent le plein épanouissement d'individus singuliers mais également dignes, la valorisation de leurs compétences, la réalisation de leurs aspirations et potentialités. A cet égard, les discriminations font entrave à la représentation (ou du moins à la restitution) dans l'ensemble des espaces sociaux (et notamment les sphères de la décision et du pouvoir) de la diversité des personnes, puisqu'elles reposent sur une « comparaison illégitime et une hiérarchisation *de fait* des incomparables »

Dans cette perspective, la diversité n'est ni la singularité, ni la différence : si la première est une propriété agrégative qui s'applique à un collectif et la seconde une qualité définitionnelle de l'individu, la troisième n'existe que comme terme comparatif. La différence s'évalue, non pas en absolu, *in abstracto*, mais *in concreto* par rapport à un critère, plus ou moins transparent, légitime et légal, sorte de mètre-étalon nécessaire à la mesure de la « distance » (plus ou moins discrétisée) entre deux individus ou deux situations. En effet, pour évaluer un écart, il convient de disposer d'une norme, d'un idéal-type (plus ou moins wébérien dans sa topique) auquel se rapporter, d'un référencier partagé et accepté socialement. Or, en France, « *constitue*, selon l'article 225-1 du Code pénal, *une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée. Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les personnes morales à raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales* » (article modifié par Loi n°2006-340 du 23 mars 2006 - art. 13 JORF 24 mars 2006).

Le rajout de nouveaux « critères prohibés » aux 18 initialement prévus (l'identité sexuelle, le lieu de résidence, la perte d'autonomie et l'extrême vulnérabilité économique, réelle ou supposée)²⁴, peut se lire tour à tour comme le fruit d'une inflation législative parfois décriée, comme le révélateur d'une exigence de précision poussant à un enrichissement permanent du droit ou comme le signe d'un mouvement

²³ Il reste sous-entendu que l'inacceptabilité sociale des critères de non-discrimination se lit d'abord au regard de la morale (ou, plutôt, d'une appropriation collective de principes moraux culturellement définis, consacrés et socialement transmis. A cet égard, c'est l'indignation éthique face à l'injuste qui sert de soubassement (partiel et fragile) à l'édification juridique. Ainsi la morale est-elle en-deçà, au-delà et au-dessus du droit. Même s'ils n'étaient pas prohibés par la loi (comme dans d'autres pays), les critères de non-discriminations n'en resteraient pas moins abusifs, inégalitaires et inéquitables. La loi n'est ainsi pas forcément juste au sens de La Justice.

²⁴ On renvoie au portail officiel du Défenseur des Droits : <http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/competences/missions-objectifs/lutte-contre-les-discriminations>

spiroïdal mouvant les démarches d'égalité et de non-discrimination, notamment au sein des organisations (Bruna, 2017 ; Bruna et al., 2016 , voir *infra*). Antithétiques à la reconnaissance de l'altérité autant qu'à la Justice républicaine, les discriminations sont antinomiques à une conception universaliste de la diversité, comme résultante de l'inclusion (et de la coexistence harmonieuse) des singularités (Bruna, 2013 ; Bruna & Chanlat, 2017 ; Chanlat, 1990, 1998 ; Chanlat et Pierre, 2017). Toute discrimination est, en effet, une négation de l'éthique de l'altérité et de la subjectivité bienveillante qu'elle promeut. Elle sonne, *a contrario*, à la fois comme une remise en cause de la dignité de la personne humaine et un déni de la responsabilité nourrie à son égard par l'Autre. Elle contrevient, de surcroît, aux principes fondateurs de la Justice, au sens levinassien, puisqu'elle repose sur une non-objectivité malveillante. Qu'elle soit directe ou indirecte, ponctuelle ou systématique, toute discrimination concourt autant au dénigrement de l'individu concerné qu'à la fragilisation du vivre-ensemble. Elle induit à la fois une perte de valeur, dans toute la polysémie du mot, de valeur-principe (la discrimination est antinomique à une axiologie humaniste) et de valeur-objet (les discriminations, notamment dans la sphère professionnelle, provoquent une désutilité économique). De là, la nécessité d'une sensibilisation des citoyens (et notamment des nouvelles générations) au combat pour l'égalité (au travail et dans l'emploi, autant que dans l'accès aux services publics et aux loisirs...).

Ainsi, promouvoir la diversité en entreprise nécessite de reconnaître l'altérité et de lutter contre les discriminations, voire même d'aller au-delà (et en avant) du droit en prévenant et contrant d'autres phénomènes (et sentiments) d'injustice au travail (Bruna, Tchankam & Yanat, 2016). D'autant que le management des entreprises, qui est si prompt à mettre en avant, dans l'exercice de son activité, l'intérêt de l'organisation et de ses actionnaires, notamment au travers d'une analyse coût-bénéfice systématique, ne devrait pas être oublieux des principes fondamentaux énoncés par F.W. Taylor (1911), le 'père' de l'efficacité managériale. Il convient de se rappeler que, au-delà de pratiques d'inspiration taylorienne souvent mesquines, car très inégalitaires et unilatérales, l'objet principal du management préconisé par Taylor était l'obtention de « la prospérité maximum pour l'entreprise *couplée* à la prospérité maximum pour l'employé » (Taylor, 1911 : 9), fût-ce-t-il de manière instrumentale. Cette « prospérité maximum pour l'entreprise *couplée* à la prospérité maximum pour l'employé » passe essentiellement, dit-il, par 'le développement de chaque employé afin qu'il puisse faire le travail du plus haut niveau dont il soit capable et, dans la mesure du possible, de lui donner ce type de travail' (*ibidem*). Pour Taylor, l'intérêt bien compris de l'entreprise nécessite le positionnement de « la bonne personne au bon endroit », mais aussi la « coopération bienveillante » (Taylor, 1911 : 70) des managers dans l'accompagnement de « chacun des collaborateurs » (Taylor, 1911 : 84) « en les encourageant et en les aidant » (Taylor, 1911 : 85). En d'autres termes, le fondement de la prospérité mutuelle qui est l'objet des recommandations de Taylor n'inclut aucune ségrégation de quelque type que ce soit, seulement une sélection 'scientifique' de chaque employé sur la base de ses capacités propres en fonction de l'emploi envisagé afin de les développer avec lui pour qu'il atteigne le maximum de son efficacité et de sa prospérité (Taylor, 1911 : 43). Pour que cela soit possible, l'emphasis est mise sur la nécessité d'une « coopération intime entre le management et les employés pour la réalisation du travail, au lieu de laisser l'employé seul face aux multiples problèmes » (Taylor, 1911 : 115). Certes, la plaidoirie taylorienne en faveur de la coopération bienveillante et de l'accompagnement managérial des collaborateurs n'a rien d'humaniste *per se*, ni tout d'intéressé, il ne demeure pas moins qu'elle est un appel utilitariste de management d'équipes au nom de l'efficacité, qui ne devrait pas rester lettre morte pour celles et à ceux qui prônent la culture (ou le culte) de la performance. Sans frôler l'anachronisme ou céder aux sirènes de la révision, il convient de remarquer que Taylor s'attaquait à un mal managérial qui semble regrettablement perdurer et être ancré dans les entreprises en ce début du XXI^e siècle, plus d'un siècle après ses écrits : l'incompétence d'un encadrement qui refuse de s'impliquer aux côtés des employés (Taylor, 1911 : 76-77), trop séduit par le ballet carnavalesque des « modes managériales » et trop engagé à minimiser sa charge de travail, à limiter les injonctions paradoxales et les dissonances cognitives, et à dissimuler les défaillances de ses processus décisionnels (March et al., 1972 ; Alter, 2000 : 69-74). Cela s'accompagne, encore aujourd'hui, d'une certaine veulerie de ce même encadrement, tant sur le plan du management des équipes, pour fuir la charge et les difficultés issues de « l'*ambivalence des acteurs* » mise en lumière par Alter (2000 : 321), que sur celui de l'éthique. La tolérance de telles défaillances du management intermédiaire conduit nombre d'entreprises à choisir la facilité d'une apparente efficacité à court terme en laissant libre cours à la discrimination au sein de leurs équipes.

1.2 De la « super-diversité » ou l'efflorescence post-moderne (et l'inextricable complexité) d'un « arc-en-ciel-de-singularités »

Irréductible à un qualificatif individuel (contrairement à ce que le laisserait entendre l'expression d'usage commun, mais dépourvue de signification sociologique « issu(e) de la diversité » -Sénac, 2012²⁵), le concept de diversité se configure, dans sa conception universaliste, comme une propriété agrégative, à même de restituer, en la nommant, la *pluralité des singularités* qui façonnent toute collectivité humaine. Il décrit l'interminable *varietas* intrinsèque au corps social et, par métonymie, à tout système humain, qui se définit par la coexistence, plus ou moins harmonieuse ou conflictuelle, d'individus intrinsèquement singuliers mais également dignes en humanité. A l'encontre de la « dégradation de la singularité en différence » (Affergan, 1987) autant que de « l'essentialisme de la différence » (Fassin, 2000 ; Lazreg, 2012), il se réfère à ce « *consortium* d'individualités » (Bruna, 2013a) qui est la pierre-angulaire du vivre-ensemble. La diversité se voit ici appréciée comme un « arc-en-ciel d'altérités » également dignes dans leur inaliénable singularité mais aussi juridiquement égales. Ce qui pose à la fois une exigence de responsabilité éthique (au niveau interpersonnel) et de Justice (à l'échelle politique et organisationnelle).

Polysémique, polyvalente, traversée par des mouvements définitionnels continus qui en tracent la contextualité sociale, historique et culturelle (Bruna & Chauvet, 2013), la notion de diversité connote et dénote la postmodernité. Et ce, car elle en restitue la dynamique de complexification continue et l'évolutivité permanente, autant que la double aspiration à l'agilité et à l'inclusion (Bruna, Peretti & Yanat, 2016). Plus précisément, elle décrit l'hétérogénéité croissante propre au corps social des entreprises, qui sont sans cesse traversées par des mouvements de diversification, tantôt endogènes, tantôt exogènes (Bruna, 2013), autant qu'elle permet de cerner leurs recompositions internes (*project-teams*, équipes virtuelles, laboratoires créatifs, communautés de pratiques, réseaux professionnels, sur base fonctionnelle, géographique, thématique, affinitaire ou de cause ; poches de collégialités au sein d'entreprises (post)-bureaucratique, voire même émergence d'entreprises dites « libérées »...).

Concomitamment à la complexité dédaléenne d'un monde post-moderne (Maffesoli, 1996, 2014 ; Eco, 2010) marqué à la fois par l'apothéose d'une *formalité* (Simmel, 1999 [1908]) de formes éphémères, la fluidification des liens sociaux et la liquéfaction du *temps présent* (Bauman, 2000, 2003, 2006, 2007), s'esquisse un environnement macro-économique et géopolitique de plus en plus instable, harassé par de profonds bouleversements de l'ordre social et institutionnel. La globalisation, l'instabilité et la volatilité des marchés, les intrications multiples et multiniveau entre politique, social et économique, le déficit de transparence et les asymétries (d'information, de connaissance, de technologie et de pouvoir) dressent, à cet égard, un panorama du monde des affaires complexe, peu lisible, voire anxiogène. Se fait jour ainsi une exigence post-moderne d'éthique ou, plus précisément, une demande d'éthique post-moderne (Bauman, 1993).

Parallèlement à une financiarisation de l'économie et à une globalisation qui s'accroissent fortement, depuis au moins une trentaine d'années, l'explosion des phénomènes migratoires, à l'échelle intra- et intercontinentale, constitue l'une des sources essentielles de diversification des sociétés occidentales et, de manière exogène, de leurs organisations. Elle traduit, *in primis*, une émancipation relative des hommes des contraintes spatiales et temporelles (amélioration et accélération des transports dont les tarifs deviennent aussi plus abordables, affaïssement, relatif, des barrières et porosité accrue des frontières – avec en corollaires paradoxaux, une tendance à l'homogénéisation linguistique et à l'uniformisation culturelle, une importation 'stigmatisée' et/ou 'mythifiée' de cultes et croyances allogènes, des renfermements identitaires et des poussées intégristes...).

Comme le souligne Ducray (2017), le nombre de migrants internationaux a augmenté considérablement d'environ 155 millions en 1990 (UN, 2011) à « 175 millions en 2000, plus de 247 million en 2013 pour dépasser les 251 millions en 2015 » (Ratha et al., 2016, p.v).

De par le monde, des changements radicaux dans les flux migratoires et une diversification des modèles et pratiques migratoires (précédemment essentiellement marqués du sceau post-colonial) ont débuté dans les années 1990, suite à la combinaison de bouleversements géopolitiques, technologiques et économiques d'ampleur. Au premier chef, nous citerons quatre événements marquants : 1) la chute du

²⁵ Catégorie, plus ou moins euphémisée et esthétisée, renvoyant aux origines, l'expression « issu(e)s de la diversité » mobilise, implicitement, un paradigme comparatif faisant de la diversité, non pas une propriété agrégative propre à un collectif enrichi par la *pluralité des altérités* qui le construisent, mais une différence appréciée en rapport à une « norme », sorte de mètre-étalon (socialement et historiquement construit), agissant en « modèle idéal-typique », référentiel d'évaluation et objet asymptotique d'un désir (supposé) de rapprochement. Il s'agit là d'une notion réductionniste, derrière des paravents litotiques.

rideau de fer, suivie de celle de l'URSS qui ont soudain permis une mobilité géographique sans précédent (mais aussi une confrontation/uniformisation/assimilation culturelle) de populations « confinés à résidence » pendant des décennies, et attirées par un Occident capable d'offrir, en apparence, plus de richesse, de bien-être et de mobilité sociale, 2) le développement et l'accessibilité quasi universelle à une communication internationale très peu onéreuse, grâce notamment aux NTIC (réduction des freins financiers et territoriaux à l'accès à internet, smartphones et applications...), ce qui permet de rester à peu de frais en contact avec le monde (« village-monde) et ses proches dispersés sur la surface de la Terre, 3) le transport à faible coût associé à une réglementation desserrée (Vertovec, 2007; Arnaut, 2015), correspondant à des ruptures techniques et technologiques autant qu'à des innovations dans les Business Models (avènement du low-cost), 4) la globalisation des marchés et la financiarisation de l'économie, permises par des vagues dérégulationnistes à l'échelle mondiale mais aussi par l'essor de grandes zones régionales de libre-échange (à commencer par l'UE, ou aux zones correspondant à l'ALENA et au MERCOSUR...). L'articulation et l'emboîtement de ces phénomènes entre eux, et avec ceux qui préexistaient, ont promu des glissements multidimensionnels dans les modes migratoires (Meissner & Vertovec, 2015). Or, le concept de "*superdiversity*" élaboré par Vertovec (2007) permet de comprendre et de rendre compte de « nouvelles fluidités et de la complexité de la diversité résultant de l'ère de la mobilité accrue et de la communication numérique » (Arnaud, 2012). A travers l'acuité du champ disciplinaire de la sociolinguistique (Blommaert, 2015), la notion de *super-diversité* permet ainsi de rendre compte du caractère expansionniste, hyperbolique et inflationniste de la diversité à l'ère post-moderne ou, plus précisément, des phénomènes de diversification multidimensionnels et multiniveaux à l'ère post-moderne. Malgré un usage parfois limitatif (qui la réduit simple accroissement de la diversité connue jusqu'ici), la notion de "*superdiversité*" échappe à tout réductionnisme de matrice ethnique (Meissner & Vertovec, 2015), pour s'ouvrir à la multiplicité des facteurs qui concourent à la diversification des collectifs humains (et donc des organisations) à l'échelle post-moderne. Comme le rappelle Vertovec (2007), il est devenu beaucoup trop sommaire et simpliste de « n'aborder la diversité qu'en termes d'ethnicité ou de nationalité (voire de genre ou de handicap), comme c'est souvent le cas à la fois dans le monde académique et dans le grand public ». En effet, une telle vision est loin de rendre compte de la prolifération, de l'entrelacs et l'interaction des facteurs réels de diversité qui se sont fait jour et qui sont désignés sous le vocable de « *superdiversité* » (id.). Renvoyant à ces changements profonds, qui, depuis les années 1980, redessinent le panorama transnational (et dont les effets macroscopiques se font sentir dans la quotidienneté de la vie des individus et des entreprises, notamment dans les métropoles), la notion de *superdiversité* permet de rendre compte, notamment, des métamorphoses profondes de la plupart, sinon de tous les aspects des phénomènes migratoires à l'échelle planétaire (renouveau des causes, formes, mécanismes et itinéraires migratoires ; portée et fréquence des flux ; émergence de parcours migratoires non-diasporiques...). Elle attire une attention toute particulière sur des facteurs dont l'influence est importante mais qui demeurent peu visibles et trop souvent oubliés des statistiques publiques tels les divergences des statuts légaux des migrants (avec en corollaire un accès différencié aux droits), un accès différencié au marché du travail, l'âge, le genre et les origines (et les effets intersectionnels ou cumulatifs), les itinéraires migratoires et les modèles de distribution spatiales des immigrés. Le concept de *superdiversité* se nourrit et éclaire aussi les situations de diversité qui existent intrinsèquement au sein de toute population, y compris les populations autochtones des pays recevant ces migrants qui, avec le temps, et *a fortiori* les générations, seront considérés différemment, venant ainsi renforcer l'entrelacs des singularités évoqué plus haut.

Au-delà de sa force heuristique dans la description et l'analyse des phénomènes migratoires, la notion de *super-diversité* rend compte, par extension, d'une pluralité des facteurs de diversification des sociétés occidentales, de leurs villes autant que de leurs entreprises. Allant au-delà du périmètre « historique » de la diversité, elle permet de cerner, et c'est à cela que tient sa force heuristique, des phénomènes trop souvent négligés (par les politiques publiques ou les *company's diversity policies*) tels la différenciation des statuts légaux et des classifications professionnelles, l'hétérogénéité des profils et des trajectoires individuelles (aux plans socio-économique, linguistique, culturel, religieux...), la variance des capitaux humains et sociaux des personnes ou encore les effets intersectionnels multicritères âge/genre, âge-genre-ethnicité, âge-genre-ethnicité-origines. De plus, la persistance (ou non) longitudinale et transgénérationnelle de certains facteurs de diversité a été mise en lumière par les travaux en ethno-linguistique de Blommaert (2013). En d'autres termes, la notion de *super-diversité* éclaire l'existence d'une diversité qui n'est plus uniquement le fruit d'une large variété de différences identifiables, mais une diversité dans laquelle les multiples facteurs de singularité sont intrinsèquement fluides et intriqués au niveau même des individus. La *super-diversité* n'existe que dans la combinaison et la composition.

À cet égard, elle permet de révéler ces *inégalités invisibles* ou ces *impensés de l'inégalité* qui entravent un management efficient, autant dans l'expression de la Justice au travail, que le bon fonctionnement d'ensemble des entreprises et donc leur croissance durable. Ceci est d'autant plus important pour les firmes qu'au fil du temps, particulièrement au cours des trois dernières décennies, notamment avec l'afflux grandissant de migrants possédant des qualifications élevées, la diversité réelle des équipes qu'elles emploient a progressivement évolué, de manière souvent peu remarquable mais indubitable, vers une situation de brassage des facteurs de diversité. L'avènement, dès les années 1960, de l'intérêt pour le management interculturel, suite aux flux migratoires postcoloniaux, puis son développement spectaculaire à partir des années 1980/1990 jusqu'au début des années 2010, a suivi l'expansion de ce mouvement de transformation dont les managers et praticiens avaient plus ou moins conscience. Cependant, cet attrait est quelque peu retombé devant l'inadaptation pratique de l'ensemble des modèles proposés par les chercheurs en vogue (Hofstede, Trompenaars, Schwartz, D'Iribarne, etc.) dont le point commun est la focalisation sur l'aspect national ou ethnique. Celle-ci a été dénoncée par certains auteurs (Vertovec, 2007 ; Arnaut, 2012 ; Meisner & Vertovec, 2015 ; Ducray, 2013, 2015) appelant à dépasser ce paradigme pour aller vers une approche prenant en compte la diversité réelle des identités et des cultures à l'œuvre au sein des équipes employées par les entreprises.

2. Repenser l'entreprise. Indignation face à l'injuste, quête de Justice organisationnelle et mouvement spiroïdal *diversité*

L'appréhension de la diversité à la manière d'un « arc-en-ciel des singularités » permet d'embrasser une conception holistique de l'entreprise comme communauté humaine intrinsèquement diverse (et ayant vocation à l'être). Ce qui permet à la fois :

- d'en déceler le caractère collectif et agrégatif (une société, une entreprise ou une équipe est dite 'diverse' dès lors que sa sociologie interne l'est, *dimension universaliste*),
- d'en dévoiler la compatibilité avec la programmation de l'égalité (dans un Etat de droit, l'égalité en droits est proclamée mais les discriminations constituent des entraves au principe d'égalité de traitement et la reproduction d'inégalités sociales constitue un frein à l'équité ; voir Bruna, 2011 ; Montargot & Peretti, 2014),
- d'en souligner l'enracinement contextuel (les discriminations systémiques et les inégalités des chances sont historiquement, géographiquement et socialement situées).

Descripteur du social, dans son polymorphisme et son métamorphisme intrinsèques, la notion de diversité (et *a fortiori* celle de *superdiversité*) invite ainsi à poursuivre la recherche de l'unité organique de l'entreprise, en décelant ses enjeux autant que ses conditions de réalisation.

2.1 Qu'est-ce qu'une démarche transformationnelle de diversité ?

Une politique de diversité en entreprise consiste en une démarche multidimensionnelle, multiniveau et poly-acteurs ayant pour visées principales : la reconnaissance de la dignité de la personne humaine qu'est le salarié (dans une perspective toute levinassienne d'éthique de l'altérité, Levinas, 1982, 1991 a, b, 2012), la prévention des discriminations au travail et la promotion de l'égalité des chances.

Irréductible à un conglomérat d'initiatives superficielles, éparses ou sans lendemain, périphériques, allogènes à son axiologie, une démarche transformationnelle de diversité trouve ses racines dans un questionnement éthique : comment appréhender l'*homme au travail*, soit-il subordonné, collègue, supérieur hiérarchique, stagiaire ou intérimaire, comme un Autre-Moi-Même?. C'est pourquoi le déploiement de démarches de diversité s'avère indissociable de mécanismes d'éveil, de formation et de stimulation de la réflexivité visant à déconstruire les stéréotypes et les préjugés discriminants. Et ce, afin de favoriser une pratique bienveillante du management et, plus globalement, des comportements individuels et interpersonnels placés sous le sceau de la responsabilité individuelle.

En dépit des phénomènes de marginalisation, de « superficialisation », d'instrumentalisation ou de dépolitisation des politiques de diversité (élimination de leur charge critique, emphase sur leur caractère individualiste et volontariste..., Bruna, 2013 ; Zanon, 2010 ; Özbilgin & Tatli, 2011), celles-ci portent en elles une *aspiration transformationnelle*. Et cela, en dépit du fait que, comme le soulignent Bruna, Tchankam & Yanat (2016 : 8), « les *diversity policies* souffrent [...] de phénomènes récurrents d'instrumentalisation et de processus répétés d'habillage (ou de travestissement) volontariste de l'obligatoire. Ces deniers sont fondés, au mieux, sur des dynamiques de priorisation de l'obligatoire (Bruna, 2013b) ou, au pire, sur la dénégation ou le refoulement du caractère contraignant de la lutte contre les discriminations (Bruna & Chanlat, 2015)

[et sa présentation] sous les paravents de l'individualisme et du volontarisme (Zanoni et al., 2010 ; Özbilgin & Tatli, 2011 ».

Se plaçant à la lisière mobile de l'esprit de justice et du souci d'intérêt (Dass & Parker, 1999 ; Barth & Falcoz, 2007, 2010 ; Özbilgin & Tatli, 2011 ; Tatli, 2011 ; Chanlat et al., 2013), les politiques de diversité peuvent être appréhendées comme des outils de transformation améliorante (voire d'optimisation) du fonctionnement organisationnel (jeu à somme positive), concourant simultanément au perfectionnement des pratiques quotidiennes de l'entreprise (performance organisationnelle), à son engagement social (renforcement du sentiment de Justice en son sein) et sociétal (performance sociale), et finalement à la soutenabilité de son modèle d'affaires (croissance durable).

Aussi, la conduite d'une politique de diversité en entreprise peut être perçue comme un processus de changement organisationnel patronné (Bruna, 2013 a,b ; Bruna & Chanlat, 2015 ; Bruna, 2017 ; voir aussi Cornet & Warland, 2008 ; Tatli & Özbilgin, 2009), cherchant à :

- contrer les conduites individuelles et les phénomènes organisationnels menaçant l'égalité entre salariés,
- prévenir et contrer les discriminations au travail²⁶,
- stimuler la cohésion organique d'entités déjà sociologiquement hétérogènes (en termes de profils, formations, compétences, parcours, âges, sexes, origines, conditions de santé, opinions personnelles, orientations sexuelles et identités de leurs membres...). Et cela, tout en renforçant le sentiment et l'effectivité de la Justice organisationnelle (Bruna, 2013 ; Bruna, Tchankam & Yanat, 2016 ; Chanlat et Pierre, 2017).

La mise en place d'une démarche transformationnelle de diversité participe ainsi à une amélioration globale de la marge de l'organisation, au plan de :

- de sa production discursive (dans une optique de Justice informationnelle),
- de ses règles du jeu (patrimoine de normes, programmes et process réglementant le fonctionnement de l'entreprise et la vie sociale en son sein) dans une perspective d'égalité de traitement et d'équité entre tous (dans une optique d'accroissement de la Justice distributive et procédurale),
- de ses pratiques managériales (dans une perspective de Justice interpersonnelle - reconnaissance de l'altérité-, mais aussi de Justice distributive - équité dans la répartition effective des ressources).

2.2 Démarches de diversité et Justice organisationnelle

La vie en société au sein d'une entreprise nécessite de l'exercice, aussi perfectible soit-il, de la Justice organisationnelle (au sens de Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012), dans ses volets distributifs (répartition égalitaire et/ou équitable des ressources matérielles et immatérielles disponibles au sein de l'entreprise entre les divers acteurs en jeu), procéduraux (objectivité, neutralité et authenticité des processus organisationnels), interpersonnels (qualité des comportements des collègues et des supérieurs, notamment en termes de reconnaissance de l'Autre et de respect de la dignité humaine) et informationnels (ou, plus exactement, explicatifs, se référant à la capacité de justifier les décisions prises de manière cohérente, et en se référant à un paradigme axiologique partagé)²⁷.

²⁶ Les programmes de lutte contre les discriminations s'inscrivent, ainsi, tout naturellement, au cœur des politiques de diversité. Le déploiement de ces programmes nécessite toutefois d'en circonscrire le périmètre, en ciblant en priorité les personnes appartenant à des catégories systématiquement et systématiquement défavorisées et/ou victimes de discrimination au travail

²⁷ Complexe et polyvalent, le concept de Justice organisationnelle (Colquitt et al., 2001; Colquitt et Chertkoff, 2002 ; Judge et Colquitt, 2004; Hosmer et Kiewitz, 2005; El Akremi, Vandenbergue, Camerman, 2010 ; Frimousse, Peretti & Swalhi, 2008) se rapporte à la perception développée par chaque individu (ou chaque groupe social) quant à la nature et à la qualité de son traitement (matériel et immatériel) dans l'enceinte professionnelle, comparé à celui dont bénéficient des individus ou à des groupes (perçus comme) comparables. Le sentiment de justice demeure ainsi sensible au contexte et à la conjoncture, tout autant qu'aux caractéristiques sociologiques et psychologiques des acteurs. C'est pourquoi une investigation psychosociologique des perceptions de justice (ou d'injustice) dans l'espace organisationnel nécessite de croiser des données objectives et des données de ressenti.

En suivant Janiczek, d'Hoore & Vas (2012), nous proposons d'apprécier la Justice organisationnelle à l'aune de quatre dimensions distinctes bien qu'interdépendantes :

- La justice distributive : elle se réfère aux perceptions des membres d'une organisation à l'égard de la distribution des ressources (matérielles et immatérielles) qui circulent en son sein et/ou du résultat d'une décision qui a été prise. Ces perceptions se forment en comparant ses rétributions avec celles d'autres acteurs ou à ses propres rétributions antérieures. Selon Janiczek, d'Hoore & Vas (2012), trois critères fondent l'évaluation de la Justice organisationnelle dans son volet distributif : l'égalité, l'équité et le respect des besoins individuels. Nous retrouvons ici le caractère « comparatif » inhérent aux jugements de Justice.
- La justice procédurale : elle concerne la manière dont les décisions sont prises et mises en œuvre au travers de process organisationnels. Pour qualifier une décision procéduralement juste, Janiczek, d'Hoore & Vas (2012) se réfèrent aux six critères de Leventhal (Folger et Skarlicki, 1999 ; Colquitt et al., 2001 ; Paterson et al., 2002 ; Bagger, Cropanzano et Ko, 2006) :

Mue par une visée éthique et une téléologie humaniste, une démarche de diversité à vocation transformationnelle se propose de parfaire le fonctionnement de l'entreprise en impactant à la fois sur la rhétorique de l'entreprise, ses règles du jeu et les comportements organisationnels (à commencer par les pratiques managériales). Et cela, à l'échelle individuelle et intersubjective aussi bien qu'aux niveaux collectif et holistique. A cet égard, une politique transformationnelle de diversité cherche à accroître la Justice (et le sentiment de justice) au sein de l'entreprise autant que sa performance globale, grâce à une redéfinition des règles du jeu et à une « meilleure gestion » des « dilemmes de l'action collective » (au sens d'Olson, 1965 et de Lazega, 2012 ; Bruna, Tchankam & Yanat, 2016). En d'autres termes, la visée transformatrice d'une *diversity policy* réside dans la poursuite d'une « praxistique (quotidienne) de l'égalité » (appelée à se concrétiser dans les pratiques managériales et, plus largement, dans l'ensemble des comportements organisationnels). Il s'agit là de tendre vers une *juste conduite* de la firme à l'égard de son écosystème, à commencer par ses impétrants et ses collaborateurs.

Une telle démarche cherche à renforcer la réalité et le sentiment de Justice dans une entreprise autant qu'à améliorer son mode de fonctionnement et sa performance globale. Pour ce faire, elle s'efforce d'articuler :

- l'exercice personnel de la responsabilité (*management bienveillant* émanant des managers eux-mêmes ; Corvellec, 2003, 2005 ; voir aussi, Jacquinet, 2013. Bruna & Bazin, 2017) ;
- au renforcement de la Justice organisationnelle (au sens de Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012), à la fois dans ses volets distributifs (répartition dans l'enceinte de l'entreprise des ressources matérielles et immatérielles entre les divers acteurs en jeu), procéduraux (objectivité, neutralité et authenticité des processus organisationnels), interpersonnels (qualité des comportements des collègues et des supérieurs, notamment en termes de reconnaissance de l'Autre et de respect de sa dignité humaine) et informationnels (ou explicatifs, renvoyant à la capacité de justifier les décisions prises de en se référant à un paradigme axiologique cohérent et partagé). Cette articulation concourt à la praxis, toujours améliorable, d'un *management égalitaire et équitable*.

2.3 Indignation face à l'injuste et ... mouvement spiroïdal diversité

Conjuguée à la pratique personnelle de la responsabilité et au développement de l'esprit critique, la *capacité d'indignation éthique face à l'injustice* est la clef-de-voute d'une dynamique de renforcement de responsabilisation sociale et sociétale des entreprises. Elle appelle à améliorer la pratique de la Justice au sein de l'organisation, par une traque perpétuelle des inégalités et des iniquités au travail. C'est pourquoi elle constitue l'un des fers de lance d'une démarche de RSE poursuivant une pratique partagée du *management inclusif*.

Sans cesse perfectible, ce dernier fait appel à une exigence éthique des salariés et donc à leur *capacité d'indignation des salariés* face à l'injuste. Autrement dit, à leur capacité de contestation de règles du jeu et de pratiques contrevenant aux principes légaux d'égalité (de droit, de traitement et des chances) et de non-discrimination en faveur d'un acteur autre qu'eux-mêmes. La *propension à la critique (constructive)* des collaborateurs-citoyens permet, ainsi de déceler des impensés organisationnels et les préjugés qui font entrave au bon fonctionnement (et donc à la performance) de l'entreprise. C'est pourquoi le déploiement de démarches de diversité et de RSE s'avère indissociable de mécanismes d'éveil à l'altérité et d'une stimulation de la réflexion et de la réflexivité (déconstruction des stéréotypes et des préjugés).

Cherchant à parfaire la mécanique organisationnelle par l'action *diversité*, les *diversity policies* tendent à emprunter un mouvement spiroïdal (Bruna, 2013 ; Bruna & Chanlat, 2015 ; Bruna et al., 2016 ; Bruna, 2017), à la fois expansionniste, tendanciellement cyclique (« cercles d'apprentissage ») et toujours inachevé.

cohérence dans l'application de la procédure, absence de biais (neutralité), exactitude des informations sur lesquelles sont fondées les décisions, existence d'un mécanisme de correction des erreurs, représentation des divers groupes concernés par la décision, respect des standards de morale et éthique.

- La justice interpersonnelle : elle se rapporte au comportement vis-à-vis de Soi des autres membres de l'organisation, à commencer par les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Les critères de Bies et Moag (1986 ; voir aussi Paterson et al. 2002) peuvent être mobilisés à ce propos (honnêteté, courtoisie, respect des droits et de la dignité humaine, décence du comportement).
- La justice informationnelle, que nous serions tentés de qualifier de « justice explicative » : elle se réfère à la justification des décisions. Suivant Colquitt et al. (2001) et Paterson et al. (2002 395), Janiczek, d'Hoore & Vas (2012) considèrent la justice informationnelle ou explicative une dimension à part entière de la Justice organisationnelle. Nous suivons leur préconisation d'autant plus que, comme nous le verrons, la non-justification (ou la justification chancelante) des décisions prises au sein des organisations alimente un sentiment d'injustice par incompréhension.

A la lumière d'une vision holistique de l'entreprise, d'une conception universaliste de la diversité et, a fortiori, du paradigme de la *superdiversité* que nous venons d'esquisser, une démarche transformationnelle de diversité se voit, pour ainsi dire, condamnée à connaître un mouvement expansionniste. Elle est, en effet, appelée à concerner un nombre croissant de parties prenantes, internes et externes, à investir des chantiers organisationnels de plus en plus nombreux (en termes de métiers, de fonctions, de strates hiérarchiques mais aussi de territoires...), à inclure de nouveaux publics-cibles ainsi qu'à prendre en compte une masse de plus en plus vaste de critères (illégaux) de discriminations et de facteurs *superdiversité*, pour remplir sa mission d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise par l'accroissement de la Justice (et du sentiment de justice) en son sein. Néanmoins, comme le souligne Bruna (2017 : 131), « à la manière de l'œil d'un cyclone, les « promoteurs du changement » demeurent le foyer du processus. Ainsi, le franchissement d'une étape est censé induire une redéfinition du rôle des acteurs déjà impliqués dans le processus, sans pour autant qu'ils n'en soient exclus ».

Cette dynamique expansionniste rend nécessaire le développement de « cercles d'apprentissage », différenciés (selon les critères et les facteurs traités, les métiers, les fonctions, les territoires et les contextes...), plus ou moins, emboîtés et articulés les uns par rapport aux autres.

Tendanciellement cyclique, ces mécanismes d'apprentissage se répètent, dans leur morphologie générale, d'une étape sur l'autre, d'un domaine à l'autre, ou d'un public à l'autre. Et cela, « malgré un triple phénomène de déplacement dans le temps (les étapes se succèdent, bien que les chevauchements de phases soient fréquents en réalité), dans l'espace (catégories d'acteurs différentes concernées, allant des plus restreintes aux plus élargies) et dans l'objet (par une sorte de spill over effect, le périmètre de la politique s'étend, de proche en proche ; ainsi de nouveaux objets organisationnels sont tour à tour intégrés dans les programmes d'action « diversité » des entreprises) » (Bruna, 2017 :139).

Le caractère cyclique inhérent au changement « diversité » se voit renforcé par l'émergence, à chaque étape de la démarche et à chacune des extensions de son périmètre, de crispations, incompréhensions et résistances diffuses, émanant d'individus ou de groupes d'individus craignant d'être les « perdants du changement » (Reynaud, 1997) ou, encore, les « oubliés de la diversité » (Bruna & al., 2016, Bruna, 2017). Le risque pléistocratique intrinsèque à une démarche de changement en contexte de grande complexité venant démultiplier les occasions (et les prétextes) de résistances au changement (Reynaud, 1997).

C'est pourquoi le déploiement de dynamiques d'apprentissage, dans leur imbrication avec des processus de régulation sociale du champ organisationnel de la diversité (Bruna, 2015, 2016, 2017)²⁸, s'avère absolument nécessaire.

Le mouvement expansionniste intrinsèque au changement *diversité* s'accompagne, ainsi, d'une dynamique d'apprentissage appelée à toucher d'une étape à l'autre du processus, des « cercles », de plus en plus élargis (et fluides, voire éphémères) d'acteurs aux positionnements, intérêts et stratégies différenciés et variables.

Mue par une téléologie positive, une démarche de diversité poursuit un double dessein asymptotique : réaliser la Justice au sein des organisations, grâce à des comportements organisationnels égalitaires, équitables et équilibrés, et permettre le plein épanouissement de la bienveillance dans les relations dyadiques, soient-elles horizontales ou verticales.

A cet égard, une démarche de diversité possède un caractère toujours inabouti, qui dit à la fois :

- le potentiel infini d'expansion intrinsèque à son périmètre et à son paramétrage (ce qui renvoie à la conception universaliste de la diversité et à sa redéfinition au regard de la notion de *superdiversité* qu'aux nouvelles frontières, poreuses, fragiles et liquéfiée, des entreprises élargies),
- la perfectibilité des projets, programmes et pratiques organisationnelles (ce qui rend nécessaire à la fois un engagement de tous les instants de la direction et de la choralité organisationnelle, et un contrôle citoyen de la praxis de l'entreprise, exercée par des clients-responsables que par des collaborateurs-citoyens),
- la nature utopique (et néanmoins performative) de sa mission : humaniser, et donc rendre éthiquement acceptable, l'entreprise, ses règles du jeu et ses modes de fonctionnement (Bruna, Peretti & Yanat, 2016).

²⁸ Le processus d'apprentissage tend à reposer sur une dynamique d'échange social d'informations et de coups de main et un processus d'échange de conseils. Il concerne, au premier chef, les « missionnaires » (« apprentissage missionnaire »), puis les « promoteurs de la politique diversité » (« apprentissage fonctionnel ») et enfin des « cercles managériaux » sans cesse plus larges (« apprentissage managérial »), jusqu'à esquisser, en creux, une forme d'« apprentissage salarié de la diversité » concernant, d'abord, ces collaborateurs-citoyens (relais *diversité*, égalité professionnelle et handicap, salariés tuteurs *égalité des chances*...) qui constituent les porte-drapeaux, les vigies et les facilitateurs sur le terrain de la démarche de diversité

En guise d'ouverture : repenser l'identité dans une entreprise réticulaire

Dans un univers aux frontières mobiles qui vit dans un *présent liquide* (Bauman, 2000, 2003, 2006), la dialectique entre l'*individuation* et la *socialisation* mérite d'être dépassée ou, du moins, repensée. En effet, au cours de la seconde partie du XX^e siècle, des transformations politiques radicales (décolonisation, chute du rideau de fer, fin de l'apartheid, etc.) alliées à des progrès continus dans les transports, devenus toujours plus rapides et bon marché, et les communications, toujours moins chères et plus instantanées, ont favorisé plusieurs vagues importantes de migration (qui continuent aujourd'hui), au sein même des pays (notamment l'exode rural) et à l'échelle internationale. L'importance volumique et la diversité d'origines de ces mouvements de population ont rendu nécessaire une adaptation aux conditions de vie et d'emploi disponibles à l'arrivée. La *superdiversité* (Vertovec, 2007), au sens de transformation multidimensionnelle et multiniveau de la diversité, issue de l'entrelacs de facteurs de diversité démultipliés et interagissant les uns avec les autres, a encore renforcé la nécessité de cette mobilité spatiale, sociale, professionnelle, etc. à forte adaptation induite. La combinaison de cette flexibilité imposée non seulement par la taylorisation et l'automatisation des emplois, mais aussi par la multiplicité des statuts des individus et des droits afférents, notamment en termes d'accès à un emploi pérenne, a contribué à réduire de fait la force structurante sur le plan sociétal des processus traditionnels de socialisation, notamment professionnels, mais pas seulement. Cette situation a introduit au sein des sociétés, particulièrement occidentales, une tendance croissante à « la mobilité et l'inconstance » (Bauman, 2000 : 2) de la plupart des institutions sociétales qui « ne gardent [plus] aucune forme [au sens de Simmel, 1908] longtemps » (Bauman, 2000 : 2). Cette fluidité des institutions est la marque de ce que Zygmunt Bauman nomme « la modernité liquide » (2000 : 2) dans laquelle nous vivons en ce début du XXI^e siècle.

Cette évolution rassemble aujourd'hui au sein, mais aussi autour des entreprises (en ce sens que les personnes peuvent être employées de façon permanente ou ponctuelle, voire être candidates, mais aussi prestataires, fournisseurs, clients, actionnaires ou parties prenantes, d'entreprises élargies – Crozier & Friedberg, 1977 : 109, note 36 -) des impétrants, des collaborateurs, des managers, des partenaires et des *stakeholders*, effectifs ou potentiels, porteurs des facteurs, souvent inaperçus, de *superdiversité*.

En parallèle, ces mêmes personnes (dans l'alternance et l'ambivalence de leurs rôles sociaux) appartiennent ou ont appartenu, fréquentent ou ont fréquenté, se réclament ou se sont réclamées de tout un ensemble de communautés physiques ou virtuelles, réelles, imaginées (Anderson, 1983) ou « postulées » (Bauman, 2000 : 22), voire fantasmées (en ce sens que, non seulement ses membres ne se connaissent pas tous comme c'est le cas des communautés imaginées d'Anderson, mais que l'objet autour duquel elles se forment est une pure fabulation, souvent mâtinée d'un idéalisme romantique, en fait très éloigné de la réalité présente ou passée de la chose. Un exemple typique est celui des enfants d'anciens migrants, à la 3^e ou 4^e génération, qui se reconnaissent dans une image fantasmée de la région ou du pays d'origine ; Sayad, 1999).

« *Le paradoxe d'un attrait communautariste à l'ère de l'individualisation moderne et liquide* » (Bauman, 2000 : 170) trouve une explication dans la recherche d'une certaine sécurité dans un monde où tout est fluctuant (Bauman, 2000 : 171). La multiplication et l'évolutivité des affiliations réticulaires des individus constituent, en effet, de puissants leviers de différenciation autant qu'ils s'affirment comme des leviers d'identification sociale (concourant, par la socialisation, à la sécurisation identitaire de leurs membres). À l'ère post-moderne, l'*individuation* se joue ainsi dans et par la (poly)groupalité (Bruna, 2016 : 138). Or, dans une *société réticulaire*, les appartenances sociales et leur ordonnancement n'ont rien d'univoque ou de définitif, puisqu'ils sont intrinsèquement volatiles en cette ère postmoderne dans laquelle prévaut la liquidité (Bauman, 2000 : 178). Toutefois, nous rejoignons Dubar (2015 : 13) qui fait écho à Crozier & Friedberg (1977 : 213), en soutenant avec ces derniers qu'à « *travers ces expériences [diverses et variées, longues ou éphémères, réelles ou fantasmées les individus] ont développé et acquis des moyens conceptuels, des cadres de référence, bref des outils culturels [au sens de ces auteurs, précisé ci-après] sur lesquels ils s'appuient pour construire leurs rapports à l'autre et au monde.* » En découle une dynamique de socialisation en réseau de plus en plus ouverte. C'est ainsi dans le mouvement original (car propre à chacun) d'enchevêtrement, de croisement, d'opposition et de recomposition d'affiliations multiples qu'émerge la singularité (Bruna, 2016 : 138 ; Ducray, 2013 : 275-278). Ces appartenances présentes ou passées, complètes, partielles, voire fantasmées (« illusoires » dit Sainsaulieu, 1977-2014 : 451) sont longtemps restées ignorées par les entreprises, car considérées

comme relevant exclusivement de la sphère personnelle. Cependant, elles influent directement ou indirectement sur les attitudes et les comportements des individus, y compris, et peut être avant tout, compte tenu de la pression sociale (Sainsaulieu, 1977-2014 : 453) et des impératifs du « jeu » dans l'action organisée (Crozier & Friedberg, 1977 : 114), dans la sphère professionnelle. Cet état de fait requiert, comme l'indique Bauman (2000 : 178), la constante négociation de « règles du jeu conjointes » au sens de J.D Reynaud (et pas seulement 'communes' comme le souligne Paradeise, 2003). En effet, ces contacts et échanges élargissent le « répertoire » (Bernstein, 2000 : 158) culturel des personnes concernées, au sens donné au mot 'culture' par Crozier et Frieberg (1977 : 210), à savoir non pas « *un univers de valeurs et de normes incarnées et intouchables* », mais plutôt « *l'instrument, la capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leurs relations et échanges avec les autres.* » En d'autres termes, les contacts des individus avec leur constellation de communautés enrichissent leur « répertoire », c'est-à-dire un extrait plus ou moins large du « réservoir » global du groupe de référence en question (Bernstein, 2000, p.158), avec des « *éléments structurant [de leurs] capacités [(individus et groupes)] qui conditionnent, mais ne déterminent jamais, les stratégies individuelles ou collectives* » (Crozier & Frieberg, 1977 :210). C'est donc un défi managérial qui se pose à l'entreprise qui souhaite bénéficier de la force et de la richesse créative d'une *superdiversité* protéiforme omniprésente, que d'interagir avec ses partenaires et collaborateurs efficacement et intelligemment en reconnaissant les différences comme un aspect plein et entier de la normalité. La compréhension de la notion de « *superdiversité provoque la prise de conscience que beaucoup de ce qui était, par le passé, qualifié d'exceptionnel, aberrant, non-conformiste ou inhabituel, est en fait aujourd'hui [assez courant, voire] plutôt normal. L'exception est en quelque sorte devenue la règle* » (Blommaert, 2015). Se fait ainsi jour une conception de l'identité au travail dépassant la seule identité professionnelle selon laquelle, dans une société post-moderne, elle affleure de la rencontre, de la confrontation, de la juxtaposition, de l'emboîtement, de l'agencement hiérarchisé de traits identitaires véhiculés par chacune des communautés d'appartenance professionnelle du salarié (appréciés à un moment donné mais aussi de manière diachronique par *anamnèse*).

L'individu au travail appartient, en effet, à une multiplicité de *communautés post-modernes*, tour à tour physiques, imaginées, imaginaires et fantasmées. Virtuelles et/ou actuelles (au sens aristotélicien), elles co-participent *volens, nolens* du réel des organisations et de leur management quotidien. Plus ou moins floues, poreuses, éphémères, inclusives (ou tout au moins non excluantes, car moins exclusives), ces communautés post-modernes au travail (tour à tour réseaux thématiques, fonctionnels, géographiques, affinitaires, de cause...) sont composées d'individus qui possèdent un ensemble de masques différents (comme la *persona* des acteurs romains). Dans une certaine mesure, nous rejoignons ici Sainsaulieu (2014 : 446) en ce sens qu'en son sein, forts du « principe de coupure » mis en évidence par Bastide (1955), les acteurs habillent (habitent) le même masque (ou un masque comparable, ou tout au moins acceptable par les autres dans le contexte social du moment).

Ces communautés, de forme réticulaire, s'imbriquent dans des réseaux (réseaux de communautés), façonnent le patrimoine social et symbolique d'individus-réticulaires dont elles contribuent à forger l'identité, *a minima* celle qui transparait dans la vie professionnelle. *La socialité post-moderne se réalise ainsi dans la poly-groupalité.*

Là où l'*individuation naît dans l'inter-sectionnalité* (intersection des communautés d'appartenance et des instances d'affiliation, Bruna, 2016 :138), l'identité au travail affleure dans la recomposition de sources identitaires plurielles. Cet agencement, asymptotiquement harmonieux, de traits et apports culturels issus de chaque communauté d'affiliation se forge autour d'un nœud ou noyau identitaire (Martuccelli, 2010). Il ne demeure pas moins qu'à la manière d'une constellation, seule une partie de l'identité se dévoile à un moment donné dans les interactions sociales qui se déploient tant dans l'entreprise que dans chacune des communautés d'affiliation, la plupart restant en sommeil, dans l'ombre, en latence ou, plus précisément, en puissance prêtes à se révéler à d'autres moments ou dans d'autres espaces de socialisation. Cependant la 'forme' de la constellation visible par les interlocuteurs varie dans le temps et en fonction des contextes, car malgré l'interaction des différentes composantes et facettes de cette identité réticulaire, elles ne sont que partiellement interdépendantes et le degré d'influence de chacune est plus ou moins grand suivant les contextes et les moments. De plus, si l'intérieur et le pourtour d'une constellation stellaire donnée semblent vides et sombres à l'observateur, il n'en reste pas moins que des éléments et des forces invisibles sur l'instant, avec les moyens disponibles, sont bien présentes et à l'œuvre. Il en va de même pour le « répertoire » (Bernstein, 2000 ;158) identitaire d'une personne donnée. Dans sa pratique professionnelle quotidienne, l'individu au travail, en particulier s'il occupe des fonctions de management, pourrait faire sienne l'interrogation suivante : « *Au lieu de considérer les*

comportements imprévus comme des exceptions, n'est-il pas plus fructueux de les prendre comme point de départ pour comprendre l'agent autonome, capable de calculs et de manipulations, qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires » (Crozier & Friedberg, 1977 :44-45).

En effet, le management efficace et efficient, pour le bénéfice à long terme de l'entreprise, des relations au sein et autour de celle-ci requiert une approche adaptée aux réalités d'aujourd'hui et en particulier à la prise en considération de cette intersectionnalité qui s'exprime au travers de constellations polymorphes variant selon les circonstances et l'esprit du moment. C'est pourquoi nous plaçons en faveur d'un *management inclusif*, se construisant à l'interface d'un *management bienveillant* (qui en appelle à l'éthique de l'altérité et à l'exercice individuel de la responsabilité), d'un *management égalitaire et équitable* (traduction praxistique d'un patrimoine de règles du jeu se réclamant des principes d'égalité, de justice et de justesse) et d'un *nouvel ethos managérial* qui s'enracine dans une conception ouverte et humaniste du *métier* ou, plus précisément, de la *situation* managériale.

Bibliographie

- Affergan, F. (1987). *Exotisme et Altérité*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Anderson, B. (1983). *Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism*. London: Verso
- Arnaut, K. (2012). Super-diversity: elements of an emerging perspective, *UNESCO Diversities*, Vol.14, N°2, p.1-16.
- Atewologun, D. & Singh, V. (2010). Challenging ethnic and gender identities: An exploration of UK black professionals' identity construction, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 29, n°4, p.332-347.
- Atewologun, D. & Sealy, R. (2011). Advancing racio-ethnic and diversity theorising through 'intersectional identity work'. In Toombs, L.A. (ed.) *Proceedings of the Seventieth Annual Meeting of the Academy of Management*. New York: Academy of Management.
- Atewologun D., Sealy R., Vinnicombe S. (2016). Revealing Intersectional Dynamics in Organizations: Introducing 'Intersectional Identity Work', *Gender, Work & Organization*, Vol. 23, N°3, special issue "The theory and praxis of intersectionality in work and organizations", p. 223-247.
- Balandier, G. (2003). *Civilisés, dit-on*, Paris, PUF.
- Bastide, R. (1955). Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien, *Anais do 31° Congresso Internacional de Americanistas*, Anhembi, São Paulo, Vol.1, p.493-503.
- Bauman, Z. (1993). *Postmodern Ethics*, Oxford, Blackwell.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2003). *La Vie en miettes. Expérience postmoderne et moralité*, Paris, Hachette.
- Bauman, Z. (2006). *La Vie liquide*, Paris, Éditions du Rouergue / Chambon.
- Bauman, Z. (2007). *Le présent liquide*, Paris, Seuil.
- Bernstein, B. (2000). *Pedagogy, symbolic control, and identity: Theory, research, critique*. Lanham (MD,USA): Rowman & Littlefield.
- Bies, R. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness, in R.L. Lewicki, B. H. Sheppard & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations: A biannual research series*, Vol.1, Greenwich, JAI Press, p. 43-55.
- Blommaert, J. (2013). *Ethnography, Superdiversity and Linguistic Landscapes: Chronicles of Complexity*, Bristol (UK): Multilingual Matters.
- Blommaert, J. (2015). Superdiversity old and new, *Language & Communication*, Vol. 44, p.82-88
- Bruna, M. G. (2013). Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques organisationnelles, Thèse de Doctorat en Sociologie des Organisations soutenue le 22 Novembre 2013 à Dauphine, Paris, 836 p.
- Bruna, M. G. (2015). L'heptagone de la diversité : dynamiques stratégiques et jeux d'acteurs dans la conduite d'une politique de diversité, *Management et Sciences Sociales*, N°17, p.69-86.
- Bruna, M.G. (2016). Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique de diversité. *Management & Avenir*, N°86, p.163-192.
- Bruna, M. G. (2017). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité, *La Revue des Sciences de Gestion*, N°281-282, p. 121-136.

- Bruna, M. G. & Chanlat, J.-F. (2015). Conducting a Diversity Policy as an Organizational Change Process: A Theoretical Model going from Organizational Legitimation to Institutionalization Dynamics, EURAM Conference 2015, Varsovie, 17-20 juin 2015, 30 p.
- Bruna, M. G., Peretti, J.-M. & Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever, *RIMHE*, N°20, p. 68-88.
- Bruna, M. G., Tchankam, J.-P. & Yanat, Z. (2016). Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme levinassien, *Rencontres Internationales de la Diversité*, Les Défis de la Diversité / AGRH/ ESC La Rochelle, La Rochelle, 29-30 Septembre 2016.
- Bruna, M. G. & Chanlat J. F. (2017). « La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle. Cadrage théorique et exemplification empirique », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Organisations (RIPCO)*, à paraître.
- 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. (1998). *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/International Management / Gestão Internacional*, Vol.17, numéro spécial, p. 5-13.
- Chanlat, J.-F. & Pierre, P. (2017). *Management interculturel. Etat des lieux en France et perspectives*, Paris, manuscrit soumis à un éditeur.
- Corlett, C. & Mavin, S. (2014). Intersectionality, identity and identity work: Shared tenets and future research agendas for gender and identity studies, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 29, N°5, p.258 – 276.
- Cornet, A. & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Paris, DUNOD.
- Corvellec, H. (2003). Il n'y a d'éthique que des managers. Une critique levinassienne de l'éthique de l'entreprise, Working paper.
- Corvellec, H. (2003). An Endless Responsibility for Justice. For a Levinasian Approach to Managerial Ethics, Working paper.
- Crenshaw, K. (1989), Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics, University of Chicago Legal Forum, p. 139-167.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: intersectionality, identity politics and violence against women of colour, *Stanford Law Review*, Vol. 43, N°6, p.1241-1299.
- Crenshaw, K. (2005). Cartographie des marges : Intersectionnalité, politiques de l'identité et violences contre les femmes de couleur, *Cahiers du genre*, N°39, p. 51-82
- Crozier M., Friedberg E. (1977). L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective. Paris : Editions du Seuil, Coll. 'Points Essais'.
- Dass, P. & Parker, B. (1999), Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, N°2, p. 68-80.
- Davis, K. (2015), Intersectionnalité, un mot à la mode. Ce qui fait le succès d'une théorie féministe, *Les Cahiers du Cedref* [en ligne], N°20, URL : <http://cedref.revues.org/827>
- Dubar, C. (2015). *La socialisation – Construction des identités sociales et professionnelles*, 5^e édition, Paris : Armand Colin
- Ducray, L. F (2013). *Contribution à la compréhension de la tension 'International-Multiculturel' qui opère dans les équipes - 4 cas exploratoires de projets de SI de type ERP*. Thèse de Doctorat. Univ. Paris-Est.
- Ducray, L. F. (2015). Cultural Aggregates in Constellation: A Step Beyond Hofstede and Others for a New Paradigm, *Management et Sciences Sociales*, N°18,
- Ducray, L. F. (2017), Why do credit rating agencies disregard workers' remittances in sovereign rating: A societal approach, *Journal of Risk Finance* (à paraître).
- Durkheim, E. (1930 [1893]), *De la division du travail social*, Paris, PUF/Quadrige.
- Eco U. (2010), *De l'arbre au labyrinthe*, Paris, Grasset.
- Fassin, D. (2000), Repenser les enjeux de santé autour de l'immigration, *Hommes et Migrations : Santé : le traitement de la différence*, Vol. 1225, p.5-12.
- Folger, R. & Skarlicki, D. (1999), Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, N°1, p. 35-50.
- Frimousse, S., Peretti, J.-M. & Swalhi, A. (2008), La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle, *Management & Avenir*, N°18, p. 117-132.
- Hayat, P. (2009), Emmanuel Levinas : une intuition du social, *Le Philosophoire*, N°32, p. 127-137.
- Hosmer, L. & Kiewitz, C. (2005), Organizational Justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*, Vol.15, N°1, p. 67-91.

- Healy, G., Kirton, G. & Noon, M. (2010) Inequalities, intersectionality and equality and diversity initiatives: The conundrums and challenges of researching equality, inequalities, and diversity. In Healy, G., Kirton, G. and Noon, M. (eds) *Equality, Inequalities and Diversity: Contemporary Challenges and Strategies*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 1–17.
- Janiczek, M., D'Hoore, W. & Vas, A. (2012), Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier, *Question(s) de management*, vol.1, p. 97-115.
- Jacquilot, P. (2013), La bienveillance, un remède antifraude ? Une analyse compréhensive étayée par un cas d'intégrité occupationnelle, *Revue française de gestion*, N°231, p. 101-116.
- Judge, T. & Colquitt, J. (2004), Organizational Justice and stress: The mediating role of work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N°3, p. 395-404.
- Lazega, E. (2012), Sociologie néo-structurale, In Keucheyan R. et Bronner G. (dir.), *Introduction à la théorie sociale contemporaine*, Paris, PUF, p.113-128.
- Levinas, E. (1978 [1974]). *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, Dordrecht/Paris, Kluwer/ Livre de Poche.
- Levinas, E (1982). *Éthique et Infini*, (dialogues d'E. Levinas et P. Nemo), Paris, Fayard.
- Levinas, E (1983 [1979]). *Le Temps et l'Autre*, Paris, PUF.
- Levinas, E (1984). *De l'existence à l'existant*, Paris, Vrin.
- Levinas, E (1999), *Liberté et commandement*, préface P. Hayat, Paris, Le Livre de Poche.
- Levinas, E (1990) [1961]. *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*, Paris, Le Livre de Poche.
- Levinas, E (1991a). *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre*, Paris, Grasset.
- Levinas, E (1991b). *Cahiers de l'Herne*, Paris, Ed. de l'Herne.
- Levinas, E (2009). *Carnets de Captivité suivi de Ecrits sur la captivité et Notes philosophiques diverses*, Paris, Editions Grasset et Fasquelle/IMEC Ed.
- Levinas, E et al. (2012). « Le paradoxe de la moralité : un entretien avec Emmanuel Levinas », *Philosophie*, N°112, p. 12-22.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship, in Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg, Richard H. Willis, *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, p.27-55.
- Lazreg, M. (2010). Féminisme et différence : les dangers d'écrire en tant que femme sur les femmes en Algérie, *Les cahiers du CEDREF* [En ligne], Vol.17, URL : <http://cedref.revues.org/615>
- Maffesoli, M. (2014), *L'ordre des choses : Penser la postmodernité*, Paris, CNRS Éditions.
- Maffesoli, M. (1996), *Eloge de la raison sensible*, Paris, Grasset.
- March, J., Cohen, M. and Olsen, J. (1972) avec A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol 17, N°1, p. 1–25.
- Martuccelli, D. (2010). *La société singulariste*, Paris, Armand Colin, Coll. « individu et société ».
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public goods and the Theory of Groups*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Özbilgin, M. & Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism, *Human Relations*, Vol. 64, N°9, p.1229-1253.
- Paradeise, C. (2003). La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique, in de Terssac G., La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Paris, La Découverte, coll. Recherches, p.41-49.
- Paterson J., Green A. & Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programs: A reliability, validity and context-sensitivity assessment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, N°4, p.393-408.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Rodriguez, J. K., Holvino, E., Fletcher J. & Nkomo, S. (2016). The Theory and Praxis of Intersectionality in Work and Organisations: Where Do We Go From Here?, Vol. 23, N°3, special issue "The theory and praxis of intersectionality in work and organizations", p.201-222.
- Sainsaulieu, R. (2014) [1977]. *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.
- Sayad, A. (1999). *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Paris, Seuil.
- Sénac, R. (2012). *L'invention de la diversité*, Paris, PUF.
- Simmel, G. (1999) [1908]. *Sociologie, étude des formes de la socialisation*, Paris, PUF.
- Sheppard, B. & Lewicki, R. (1987). Toward general principles of managerial fairness, *Social Justice Research*, Vol. 1, N°2, p. 161-176.
- Tatli, A. (2011). A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK, *British Journal of Management*, Vol. 22, N°2, p. 238-253.

- Tatli, A. & Özbilgin, M.F. (2009). Understanding Diversity Managers' Role in Organizational Change: Towards a Conceptual Framework, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.26, N°3, p. 244-258.
- Tatli, A. & Özbilgin, M.F. (2012) An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*, Vol.14, N°2, p.180–200.
- Vertovec, S. (2007), Super-diversity and its implications, *Ethnic and Racial Studies*, Vol.30, N°6, p.1024-1054
- Meissner, F., Vertovec S. (2015). Comparing super-diversity. *Ethnic & Racial Studies*, Vol.38, N°4, p.541-555
- Zander, U., Zander, L., Gaffney, S. and Olsson, J. (2010). Intersectionality as a new perspective in internationalbusiness research. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.26, N°4, p.457–66.
- Zannad H., Cornet A. & Stone P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations?, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, Vol.17, numéro spécial, p.85-97.
- Zanoni P., Janssens M. Benschop Y. & Nkomo, S. (2010). Through Critical Perspectives Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference, *Organization*, Vol. 17, N°1, p. 9–29.

EVEILLER LES CONSCIENCES ET FORMER DES INGENIEURS HUMANISTES : LE DISPOSITIF DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES DE L'ECOLE DES MINES D'ALBI-CARMAUX

Maria Giuseppina BRUNA

Professeure en Management et Directrice de la Chaire « Entreprise Inclusive », IPAG Business School ; Directrice scientifique du programme *diversité*, Ecole des Mines d'Albi / Intervenante à l'ENA.

Professeure en Management et Directrice de la Chaire « Entreprise Inclusive », IPAG Business School ; Directrice scientifique du programme *diversité*, Ecole des Mines d'Albi / Intervenante à l'ENA.

maria-giuseppina.bruna@ipag.fr

Jean-Paul RAMOND

Directeur Adjoint et Directeur des formations
Ecole des Mines d'Albi-Carmaux.

Marie-Christine PLANTIE

Chargée de Mission *égalité des chances*
Ecole des Mines d'Albi-Carmaux, *coach certifiée*.

A l'encontre de la reproduction sociale des inégalités (Bourdieu & Passeron, 1985 ; Bourdieu, 1989), des dynamiques de ségrégation scolaire (Merlé, 2012) et de genre (Vouillot, 2004, 2007, 2010) et des phénomènes d'autocensure (Merlé, 2009, 2012) pénalisant les jeunes issus de milieux modestes et/ou résidant dans des zones défavorisées, il convient de plaider en faveur d'une *démarche nationale pour l'égalité dans la diversité* touchant simultanément les champs de la recherche, de la formation et de la pratique organisationnelle des Etablissements d'Enseignement Supérieur (Bruna, Bender & Yanat., 2016).

S'inscrivant dans une perspective transformationnelle, une démarche de diversité et d'égalité des chances à l'échelle d'un Etablissement se veut, quant à elle, un moyen de résistance au conditionnement socio-économique de la réussite scolaire et universitaire et poursuit un dessein humaniste. Il s'agit là de refuser l'homophilie dans les « sphères de la décision » et, en amont, l'inégalité d'accès aux « Ecoles du pouvoir » (Bourdieu, 1989), en luttant contre les freins systémiques qui entravent la progression au mérite, qu'ils soient de nature structurelle (ségrégation sociale, sur-ségrégation scolaire, ruptures d'égalité de traitement et iniquité des règles du jeu), relationnelle (faiblesse du capital social et enclavement relationnel des jeunes issus de milieux modestes ou de zones sensibles) ou cognitive (phénomènes d'autocensure). C'est pourquoi une démarche d'Etablissement en faveur de l'égalité des chances et de la diversité se propose de faire évoluer les modes de sélection dans les « filières d'excellence » ainsi que de sensibiliser le corps académique et d'éveiller les étudiants aux enjeux de l'égalité, de la non-discrimination et de la diversité. Appelée à s'appuyer sur un processus multi-niveau, multidimensionnel et multi-acteurs, elle s'inscrit dans une téléologie positive et promeut la reconnaissance de la personne humaine des étudiants (éthique de l'altérité) et la réalisation effective de l'égalité dans la diversité (égalité des droits, de traitement et des chances, principe de Justice).

Fidèle à la tradition républicaine et consciente du rôle-charnière incombant à l'Enseignement Supérieur, l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux promeut une conception interdisciplinaire et innovante de la formation d'ingénieur. Conformément à son projet pédagogique, elle cherche à former des *ingénieurs humanistes*, en stimulant la sensibilité sociétale, l'esprit citoyen et la pratique de la réflexivité de ses élèves-

ingénieurs, tout en développant leurs compétences techniques et managériales. Au côté d'un engagement en faveur de l'ouverture sociale (45% des élèves-ingénieurs de Mines Albi sont bénéficiaires d'une bourse) et de la mixité des métiers (près de 40% de l'effectif recruté annuellement à l'Ecole est composé de femmes), l'Ecole se distingue par son implication en faveur de l'égalité des chances et de la diversité au travers d'un dispositif éponyme, unique en France.

Le dispositif diversité & égalité des chances de Mines Albi que nous étudierons dans cette communication repose sur l'articulation de la Cordée de la réussite « Osez l'excellence » et d'un programme d'excellence diversité, articulant une formation systématique des élèves-ingénieurs au management de la diversité, le Certificat « Management de la Diversité & Egalité des Chances : Vers des Ingénieurs Humanistes » à l'adresse des élèves-tuteurs engagés dans des missions de tutorat dans le cadre de la Cordée, un volet de recherche et de dissémination dans l'enceinte académique et dans la sphère professionnelle. Notre analyse sera précédée d'une note introductive présentant une lecture levinassienne des notions d'altérité, de la diversité et de la Justice, et proposant une définition du management inclusif comme l'articulation du management bienveillant et du management égalitaire et équitable.

1. Altérité, Diversité & Justice : vers un management bienveillant et égalitaire et équitable

Dans une perspective levinassienne (Levinas, 1982, 1990, 1991), reconnaître Autrui oblige le Sujet : il invite à *se faire souci de l'Autre* jusqu'à l'inscrire en Soi, dans un mouvement toujours asymptotique vers l'éthique, appréciée comme « sainteté possible ». La reconnaissance de l'Autre comme un Autre-Moi-Même, posée en tant que principe métaphysique et Commandement, fonde une éthique de la responsabilité universelle et inconditionnelle. Dans l'apparition déroutante de la nudité du visage d'Autrui se fait jour une exigence (a-conditionnelle et a-temporelle) de solidarité : « *Autrui est visage* », écrit Levinas (1982 : 80-81), et le « *visage est signification, et signification sans contexte* ». Face à la *visagité de l'Autre*, se révèle sa fragilité, se donne à voir sa précarité existentielle, se donne à entendre son cri, son invocation. L'appel confère au Sujet une responsabilité d'élection qui l'enjoint à respecter Autrui comme un Autre-Soi-Même (Levinas, 1990 [1961]). Or, le devoir de solidarité incombant au *Sujet d'élection* à l'égard de *l'Autre appelant* est antérieur à tout contrat car il fait « *référence à un passé qui n'a jamais été présent* » (Levinas, 1991 : 264). Il existe au-delà et par-delà la rencontre intersubjective : nul besoin d'avoir croisé *directement* la route de l'Autre pour être responsable à son égard. D'où le devoir de mémoire et le devoir à l'égard des générations futures (écologie). L'expérience de l'Autre n'implique pas la synchronie ou la co-spatialité : ce qui n'empêche, d'ailleurs, la delà la dimension phénoménologique (et donc expérientielle) inhérente à la rencontre avec Autrui, son visage, son regard et sa corporeité.

Esquissant une « métaphysique de la relation » (Bruna, 2015a), Levinas dépasse l'ontologie par l'éthique et attribue à la *responsabilité à l'égard de l'Autre* un périmètre d'exercice élargi. Ce devoir de solidarité est une « diaconie » qui ne connaît (éthiquement parlant) ni frontières temporelles (devoir de Mémoire, devoirs à l'égard des nouvelles générations) ni géographiques. Il en devient, alors, légitime de s'interroger sur l'anamnèse de la confiance : qui fait confiance en premier ? Qui donne en premier ? Celui/celle qui fait preuve de responsabilité, agissant de manière solidaire, à l'égard d'Autrui, ou celui/celle qui appelle à l'aide, qui invoque la solidarité d'Autrui, au nom d'une commune humanité ? Demander de l'aide, demander l'accueil, demander l'asile, n'est-ce pas *un don premier de confiance*, manifesté au nom d'une espérance (hélas souvent trahie) d'Humanisme ?

Nous sommes persuadés que oui : la première manifestation de la confiance émane de celui qui appelle. L'appel est une espérance : il est *acte premier de confiance* envers l'Autre, jugé capable d'écouter (sa voix), d'entendre (sa supplication), de recueillir (sa doléance), de donner (de l'aide). Cette expression première de la confiance s'enracine dans une forme d'optimisme anthropologique, selon lequel il est légitime d'avoir espoir en l'Autre. Faire appel à l'Autre signifie *confier* (au sens d'*avoir foi*) en sa réponse (sans pouvoir l'exiger) ; c'est s'attendre à ce qu'il ne soit pas *sourd à l'appel*, qu'il ne soit pas *imperméable à la demande, indifférent à la souffrance*. Elle conduit à un renversement de perspective : c'est l'appel qui donne sens, qui élit l'appelé en Sujet de responsabilité. Dans une perspective levinassienne, l'appel de l'Autre, dans la nudité de son visage, constitue un *don premier de confiance* adressé par Autrui. C'est cet appel qui fonde la responsabilité universelle, inconditionnelle et intransitive du Sujet envers Autrui, cette « socialité originaire » qui est d'abord non-indifférence à la vulnérabilité d'Autrui.

Dns l'espace professionnel, la reconnaissance de l'Autre Homme invite à faire état de son inaliénable humanité et de son intarissable individualité. Un tel positionnement éthique appelle à reconnaître la dignité humaine du salarié et invite à l'exercice personnel de la responsabilité (Bruna, Tchankam & Yanat, 2016). C'est pourquoi le déploiement de démarches de diversité s'avère indissociable de mécanismes d'éveil à l'altérité et de stimulation de la réflexion et de la réflexivité (déconstruction des stéréotypes), ainsi que de la pratique d'un *management bienveillant* (Corvellec, 2003, 2005 ; voir aussi, Bevan & Corvellec, 2007 ; Jacquinet, 2013).

Or, nous avons ailleurs souligné que la mise en place d'une politique de diversité vise à parfaire le fonctionnement d'une entreprise, tant au plan de la production discursive, que des règles du jeu et des pratiques organisationnelles. Elle naît de la rencontre entre une posture éthique (reconnaissance d'Autrui comme un Autre Moi-Même et éthique de responsabilité à l'égard de l'Autre), une réalité sociale caractérisée par la multitude (et donc la pluralité des Autres vis-à-vis desquels le Sujet est moralement responsable) et d'un principe de Justice (conduisant, à la manière des jeux triadiques simmeliens et levinassiens, à trancher de manière équitable entre une pluralité d'interlocuteurs). C'est, précisément, lorsque l'éthique de l'altérité (en tant que Commandement destiné à « informer » l'action pratique) rencontre l'impératif de Justice (en tant qu'injonction à traiter de manière équitable la pluralité d'individus coexistant dans un même espace social) que prend naissance la notion de la diversité. Notion agrégative qui se réfère au collectif et ne peut se rapporter à l'individu à la manière d'une propriété qualificative exclusive (et donc excluante), la diversité rend compte simultanément de l'infinie variété de l'humain et de son intarissable unité. *« Irréductible au miroitement de différences essentialisées, la diversité est ici envisagée comme un « arc-en-ciel d'individualités », également dignes dans leur intarissable singularité mais aussi éthiquement responsables les unes vis-à-vis des autres. Ainsi promouvoir la diversité dans le champ organisé revient-il à engager un processus de reconnaissance de la multiplicité des profils, parcours et appartenances des individus, sans entamer la cohésion organique des équipes »* (Bruna, Peretti et Yanat, 2016: 71-72). Il s'agit là de voir la diversité non pas comme catégorie close mais comme un prisme d'appréhension de l'altérité et comme un outil de décryptage de la complexité du social (Bruna, 2013b ; Peretti, 2007, 2012 ; Chanlat et al., 2009 ; Chanlat & al., 2013). La diversité, c'est, en somme, l'altérité dans la distinction, la conciliation du fondement ontologique et du moment anthropologique (Bruna, 2013b ; Bruna, Bender & Yanat, 2017). Elle permet, en effet, l'appréhension ontologique de la singularité, tout en l'insérant dans la perspective anthropologique de la socialité : *« la diversité, soulignent Chanlat et al. (2013 : 5), renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : 1) la question du rapport à l'autre (l'altérité) (Balandier, 2003) et 2) la question du vivre ensemble (la socialité) (Durkheim, 1930) »*. A ce titre, la notion de diversité qualifie l'intarissable spécificité de l'individu, tout en le repositionnant socialement. C'est pourquoi cerner les conditions d'édification d'une société à la fois respectueuse des individualités et organiquement unitaire implique de penser la diversité.

Ainsi, l'exigence de Justice se fait précisément jour avec la conscientisation de la pluralité des Autres : comme le souligne Levinas (1982 : 84), *« la relation interpersonnelle que j'établis avec autrui, je dois l'établir aussi avec les autres hommes ; il y a donc nécessité de modérer ce privilège d'autrui ; d'où la justice »*. Il s'agit là de passer du caractère électif de la diaconie envers Autrui à la *nécessité d'arbitrage* (*« il faut trancher entre l'autre et l'autre de l'autre. Il faut juger, départager : « comparer des incomparables. La norme sociale qui s'impose alors est la justice »*, Hayat, 2009 : 133). Inévitablement exercée par des Institutions, la Justice *« doit toujours être contrôlée par la relation interpersonnelle initiale »* (Levinas, 1982 : 84) : la responsabilité individuelle à l'égard d'Autrui est première (Indaimo, 2015). Elle ne s'efface ni s'estompe face à l'exercice politique de la Justice, d'autant plus que celui-ci est consubstantiellement entaché de limites. Ainsi Levinas plaide-t-il en faveur d'une *responsabilité sans fin* au service d'une Justice à la perfectibilité consciente. Dans l'enceinte professionnelle, l'exercice d'un management égalitaire (égalité des droits et de traitement) et équitable (égalité des chances) repose sur une démarche continue d'amélioration de la Justice organisationnelle (au sens de Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012), à la fois dans ses volets distributifs (répartition dans l'enceinte de l'entreprise des ressources matérielles et immatérielles entre les divers acteurs en jeu), procéduraux (objectivité, neutralité et authenticité des processus organisationnels), interpersonnels (qualité des comportements des collègues et des supérieurs, notamment en termes de reconnaissance de l'Autre et de respect de la dignité humaine) et informationnels (ou explicatifs, renvoyant à la capacité de justifier des décisions prises au regard d'une axiologie partagée).

Levier de responsabilisation sociale, le management inclusif consiste à penser et pratiquer *l'Humain et la Justice* dans l'entreprise. Il se construit à la jonction d'un *management bienveillant* et d'un *management égalitaire et équitable*. Mue par une visée éthique, une démarche de diversité cherche à améliorer

l'effectivité de la Justice (et le sentiment de Justice) au sein de l'organisation, tout en concourant à accroître sa performance globale.

2. Le dispositif diversité & égalité des chances de Mines Albi : une démarche transversale

Mû par une téléologie humaniste, le *dispositif diversité et égalité des chances* de Mines Albi repose sur :

1) La Cordée de la réussite « Osez l'excellence » labellisée depuis 2009 dont elle assume le rôle de tête-de-Cordée depuis sa création : depuis sa création, près de 450 tuteurés et plus de 160 tuteurs répartis sur le territoire tarnais ont été impliqués dans la *Cordée* (voir *supra*). Elle constitue le volet expérimental et opérationnel de la démarche de diversité et égalité des chances de Mines Albi. Elle traduit l'engagement de l'Ecole en praxis organisationnelle.

2) Le programme d'excellence *diversité*, qui complète la démarche d'un volet pédagogique (formation initiale et continue), d'une dimension de recherche, de promotion scientifique et de dissémination professionnelle.

Ses objectifs pédagogiques ont été établis selon le paradigme des *5 R de l'agilité* : Réflexion, Réflexivité, Résilience, Relation/Réseau, Restitution de Sens élaboré par Bruna (2017). Il se propose d'éveiller les étudiants aux enjeux de la non-discrimination, du management de la diversité et de l'inclusion en entreprise [*apport de connaissance et stimulation de la réflexion*] et de donner corps et sens à la notion d'Humanisme Pragmatique, notamment dans le cadre des métiers de l'ingénieur [*stimulation de la réflexion, questionnement sur le sens de la relation, quête de sens*]. Il cherche, en outre, à développer la conscience citoyenne des étudiants, leur esprit critique et leurs capacités réflexives [*éthique de la relation, quête de sens, stimulation de la réflexivité*]. Pour ce faire, sont présentés les enjeux, les démarches et les pratiques d'équité et de management de la diversité développées dans la sphère éducative et le monde de l'entreprise [*apport de connaissance, stimulation de la réflexion et de réflexivité*]. Plus, précisément, la démarche initiée par Mines Albi cherche à initier les élèves-ingénieurs à la traduction pratique (notamment en tant que futurs managers) des préceptes du management inclusif [*alimenter la Réflexion et la conscience professionnelle*]. Il se propose, *in fine*, de développer l'employabilité des étudiants par la maîtrise des enjeux du management de la diversité et de la mixité, du management interculturel, de l'agilité et de l'inclusion, [*apport de connaissances ; démarches de réflexion et de réflexivité*], par une initiation à la gestion des conflits et des échecs organisationnels [*apport de connaissances, démarches de réflexion, réflexivité, résilience*] et par la réalisation d'une prospective de l'entreprise [*stimulation de la réflexion*].

2.1 La Cordée de la Réussite « Osez l'excellence » de Mines Albi

Face à la double exigence de porter le taux de diplômés de l'enseignement supérieur à 50% d'une classe d'âge et de garantir l'égalité des chances, perçue comme principe fondateur du pacte républicain et vecteur de la cohésion sociale, l'Etat a lancé en 2005 la *Charte pour l'égalité des chances*. Elle a été signée par le Gouvernement et les Représentants des Grandes Ecoles et des Universités en vue de faciliter la passation de conventions de parrainage avec les Lycées implantés dans des zones défavorisées (*in primis* urbaines mais aussi rurales ou périurbaines) et/ou ayant parmi leurs élèves une proportion significative de jeunes issus de milieux modestes.

Inspiré par le programme « *Une Grande Ecole : Pourquoi Pas Moi ?* » initié par l'ESSEC Business School en 2002 et servant aujourd'hui de référentiel aux programmes d'ouverture sociale de près de 250 Etablissements d'Enseignement Supérieur (Dardelet, 2010 ; Dardelet, Hervieu-Wane, Sibieude, 2011 ; van Zanten, 2010 ; Bruna, 2013a ; Redon, 2016), le dispositif des « Cordées de la Réussite » a été mis en place en 2008 par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et la Secrétariat d'Etat en charge de la Politique de la Ville. Il repose sur une logique partenariale qui voit se réunir, autour d'un Etablissement d'Enseignement Supérieur, agissant en pivot de la démarche (tête de cordée), une pluralité de partenaires publics, privés et associatifs, à commencer par des Lycées ou des Collèges de zones défavorisées. Offrant une liberté d'action et une certaine souplesse de gestion, le dispositif « Cordées » poursuit un dessein téléologique clair : rechanter la promesse républicaine en redonnant corps et sens au principe méritocratique. Et ce, en mettant en place des programmes *ad hoc* à même de corriger les inégalités des chances qui, en dépit de la proclamation de l'égalité en droits et d'une égalité de traitement asymptotiquement recherchée, continuent de perdurer et de se reproduire. D'inspiration rawlsienne (Rawls, 1971), ces démarches d'équité poursuivent une visée de Justice, dans la

réaffirmation absolue de la liberté des individus. Reposant sur un individualisme positif (car elles sont centrées sur le sujet-bénéficiaire), elles reposent sur un optimisme anthropologique et s'enracinent dans un libéralisme politique, restituant aux acteurs privés une liberté d'initiative et de larges marges de manœuvre, sous les auspices bienveillants des autorités publiques.

La finalité recherchée est de briser les *chaînes de l'autocensure* autant que les *freins systémiques* et les *freins relationnels* (déficit de réseau) qui font offense à la progression méritocratique de jeunes à haut potentiel et qui, de ce fait, nuisent à la performance de l'Institution scolaire et académique et, de manière différée, au bon fonctionnement du marché du travail et *in fine* à la croissance économique (cf. rapport sur le coût des discriminations réalisé par France Stratégie, Bon-Maury, 2016). Il s'agit là de lever le *voile d'ignorance* autant pour contrer la fatalité sociale (mise en retrait, auto-renoncement, adossement du stigmate) en luttant contre les discriminations (qu'elles soient raciales, géographiques -ségrégation-, sexuées ou socio-économiques) et en fournissant aux élèves méritants les moyens de réussir en révélant leur potentiel. Le dispositif « Cordées » vise à permettre aux élèves qui en ont les capacités et la volonté de se sentir légitimes et confiants pour entrer dans les classes préparatoires, s'inscrire dans des cursus sélectifs ou préparer des études longues. Il a pour ambition de lever les blocages culturels et psychologiques, qui conduisent des jeunes, en dépit de leurs compétences et de leur potentiel, à se détourner des filières sélectives ou de grandes écoles (autocensure).

Fidèle à la philosophie républicaine, consciente de la mission d'intérêt général lui incombant et de sa redevabilité à l'égard de son territoire et de la société, l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux s'est engagée dès 2009 dans le programme « Cordée de la réussite », en mettant en place, sous l'égide de Jean-Paul Ramond (Directeur-Adjoint et Directeur des formations de Mines Albi) et le pilotage de Marie-Christine Plantié (chargée de mission *égalité des chances*), la Cordée « Osez l'Excellence », en partenariat avec des Etablissements sources implantés sur le département du Tarn. Cette Cordée élabore un programme très spécifique et individualisé d'accompagnement : un élève-ingénieur de Mines Albi (ou de Ecole d'ingénieurs ISIS, un de ses partenaires) accompagne deux Lycéens en tutorat pendant trois ans, de la Seconde à la Terminale. Ensemble, ils construisent une aventure qui leur est propre et qui se déploie sur tout le cursus de formation de l'étudiant en Ecole d'ingénieur. L'inscription de la relation de tutorat dans la durée, selon une logique de don-contre-don d'inspiration maussienne, qui institue le tutorat *égalité des chances en fait social total* structuré autour d'un pacte social et symbolique (Bruna, 2013a), constitue l'une des originalités de la démarche de Mines Albi. Le trinôme ainsi formé suit tout au long de l'année le programme d'activités élaboré en concertation avec les partenaires de Mines Albi, qui a pour objectifs : le développement des ambitions et des atouts des élèves, l'ouverture culturelle et la démystification des études supérieures. Il permet d'accroître les chances des tuteurs de poursuite d'études en favorisant l'égalité des chances dans l'accès aux formations d'excellence, en aidant les jeunes élèves à dépasser l'autocensure et transformer le « *c'est par pour moi* » en « *pourquoi pas moi ?* » (levée du voile d'ignorance et des phénomènes d'autocensure).

La Cordée « Osez l'excellence » de Mines Albi s'inscrit dans le *modèle « d'accompagnement »* tel que défini de manière idéal typique par la catégorisation proposée par Allouch et Buisson-Fenet (2007) et reprise par Pérugien et Barth (2011). Elle consiste en effet dans un dispositif de tutorat culturel (et non d'encadrement pédagogique) destiné à pallier le déficit de capital social, culturel et symbolique (Bourdieu, Passeron, 1985 ; Bourdieu, 1989) dont souffrent les jeunes de catégories défavorisées, au travers d'une appropriation négociées des normes et codes propres aux classes dominantes. Bien qu'enracinée dans une *logique d'équité*, elle exclut de son champ d'intervention la dimension transmissive de savoirs scolaires. Elle partage la philosophie présidant à la démarche « *Une Grande Ecole : Pourquoi Pas Moi ?* » initiée par l'ESSEC Business School. Depuis 2015, les élèves-ingénieurs de Mines Albi s'engagent, de manière croissante, dans la conception, la programmation et la planification des activités : organisés en Bureau des élèves-tuteurs, ils proposent à la Direction des Etudes (et notamment à la chargée de mission *égalité des chances*, qui les coach) un programme d'activités culturelles et sociales s'adressant à l'ensemble des tuteurs et tutorés, qu'ils contribuent à mettre en œuvre.

Depuis 2009 ce sont près de quatre cent cinquante jeunes qui ont pu bénéficier du dispositif sur l'ensemble du territoire du Tarn. Six lycées et huit collèges sont aujourd'hui partenaires ainsi que le Centre universitaire Jean François Champollion d'Albi et son école d'ingénieur Isis. Par ailleurs, en 2013 Mines Albi a également signé un partenariat avec l'association *Passeport Avenir* qui permet aux élèves volontaires d'être accompagnés par des tuteurs issus de l'entreprise pour la poursuite d'études en post-bac. La Cordée de la réussite « Osez l'Excellence » de Mines Albi bénéficie du soutien du ministère de la politique de la ville, du MESRMEN, de la Préfecture du Tarn, de la Région Occitanie, du Rectorat de l'académie de Toulouse, du Fonds de dotation de Mines Albi.

Les résultats au baccalauréat pour la population cible (plus 50% des tuteurs sont issus des quartiers prioritaires politique de la ville) sont supérieurs à la moyenne nationale ainsi que le nombre de mentions. L'ensemble des élèves tuteurs ont, dès la terminale, une vision précise du parcours d'études qu'ils souhaitent entreprendre et s'orientent vers des études longues. Plus de 90% affirment avoir une vision plus claire de l'Enseignement Supérieur. Ils estiment que la « Cordée » leur a permis de prendre confiance en eux et de se sentir prêts pour leur projet en études supérieures. Concernant les collégiens qui sont accompagnés en troisième (dispositif annexe à la démarche « Cordée »), les résultats au Brevet des écoles et le pourcentage de mention sont supérieurs à la moyenne nationale. 74% des tuteurs au Collège souhaitent pouvoir intégrer une « Cordée de la réussite » en seconde.

En 2014, forte de son expérience organisationnelle en matière d'ouverture sociale, Mines Albi a souhaité s'engager encore davantage en faveur de l'égalité des chances et de diversité en adjoignant à sa « Cordée », un *programme d'excellence diversité* unique en France consistant à former ses futurs ingénieurs au management de la diversité et à valoriser l'implication citoyenne des tuteurs de la « Cordée » dans le cadre d'une démarche de certification.

2.2 Le Programme d'excellence *diversité* de Mines Albi

Reposant sur la coopération entre l'Ecole des Mines d'Albi et le Fonds de dotation de Mines Albi, le programme d'excellence *diversité* consiste dans l'articulation : d'une formation systématique et obligatoire des élèves-ingénieurs au management de la diversité, du Certificat « Management de la Diversité & Egalité des Chances : vers des Ingénieurs Humanistes » qui s'adresse aux élèves-tuteurs engagés dans des missions de tutorat *égalité des chances* dans le cadre de la *Cordée*, d'un volet de recherche et dissémination scientifique. Il bénéficie de nombreux partenariats stratégiques, notamment la Délégation Interministérielle de Lutte contre le Racisme et l'Antisémitisme (DILCRA), la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD). Placé sous la direction scientifique du Dr. Maria Giuseppina Bruna, le programme est soutenu par le Groupe ENGIE dans le cadre du Fonds de dotation Mines Albi.

Le programme d'excellence *diversité* repose sur une quadruple démarche :

- d'initiation scientifique et technique aux défis de l'égalité et de la non-discrimination (séances de formation académique et sessions d'échange avec des praticiens) dans le cadre d'un *cycle de conférences obligatoires*,
- d'outillage pratique (présentation de dispositifs et dissémination d'outils managériaux tirés de *benchmarks* inter-entreprises et internationaux, corroborés par la recherche scientifique et l'analyse professionnelle) dans le cadre du *cycles de conférences obligatoires*
- d'expérimentation citoyenne (dans le cadre d'une pédagogie active par la citoyenneté, il s'agit là de favoriser une conscientisation civique autour du rapport à l'Altérité (relation à l'Autre et à Soi-Même) et un apprentissage empirique des enjeux de l'égalité des chances, par la *pratique du tutorat « égalité des chances »*),
- de stimulation de la réflexivité comme démarche pédagogique contribuant au renouveau des méthodes d'apprentissage (articulation initiation-expérimentation-retour réflexif sur l'expérience) et d'amélioration continue (mise en partage des ressentis, des expériences, des savoirs et savoir-faire acquis, capitalisation collective dans une perspective d'apprentissage en continu) par la *pratique du tutorat « égalité des chances »*, les *modules ad hoc* et les *séances de coaching* réservés aux élèves tuteurs.

Visant à former des *ingénieurs humanistes*, à la fois Business Partners et HR Partners, le programme d'excellence *diversité* de Mines Albi a été distingué, le 10 décembre 2015, par une *Victoire des Leaders du Capital Humain 2015*, catégorie « Entreprise Publique » (*ex aequo* avec le CNRS), pour sa qualité et son caractère innovant.

a) Le Cycle de conférences obligatoires sur le management de la diversité, la RSE et l'inclusion organisationnelle

La formation systématique et obligatoire des élèves-ingénieurs au management de la diversité repose sur un *cycle de sensibilisation obligatoire à la diversité* de tous les élèves-ingénieurs de l'Ecole. Depuis septembre 2016, les conférences (3 ou 4 par an) sont insérées dans le planning pédagogique des étudiants. La participation aux conférences est obligatoire pour toutes les 3 promotions (près de 500 étudiants par conférence) et donne lieu à une évaluation (questionnaires d'évaluation post-conférence).

Le développement du cycle de sensibilisation est important puisque tout étudiant suivra à partir de septembre 2016, 3 ou 4 conférences sur la diversité et l'inclusion par an, soit 9 à 12 conférences sur tout leur cursus et 27 à 36 heures de sensibilisation à la diversité. Ce niveau de formation est unique (et exceptionnel) en France pour une Ecole d'Ingénieur. Les conférences sont données par un binôme d'experts internationalement reconnus, composé par le Dr. Maria Giuseppina Bruna (volet académique) et un *Grand Témoin*, personnalité issue de la sphère institutionnelle et/ou du monde de l'entreprise, expert des enjeux de management de la diversité, de l'agilité et de l'inclusion (volet professionnel).

DATES	INTERVENANT(E)S	FONCTION	STRUCTURE/ENTREPRISE
1/12/14	Christian MARGARIA	Conseiller spécial formation et enseignement supérieur auprès du Délégué interministériel	DILCRA (Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme et l'antisémitisme)
29/1/15	Evelyne PAUL	Responsable diversité	ERDF Région Nord Midi Pyrénées
15/4/15	Catherine TRIPON	Directrice Développement-RSE-Diversité chez FACE	FACE Fondation Agir Contre l'Exclusion
16/4/15	Marie-Stéphane PEFFKORN	Responsable Diversité	AIRBUS France
25/11/15	Bruce ROCH	Directeur RSE et solidarité Adecco Groupe France	ADECCO Groupe France
21/11/15 (et 19/11/15)	Muriel MORIN	Directeur Corporate Ressources Humaines	Ancien Président/secrétaire général AFMD
29/1/15	Evelyne PAUL	Responsable diversité	ENGIE
26/11/15	Jacques BONHORE	Directeur	BNP Tarn
15/12/15	Armelle SCIBERRAS	Responsable Diversité et Handicap chez Crédit Agricole S.A	CREDIT AGRICOLE SA
14/9/16	Jean Louis CARVES	Diversity Engagement Partner	IBM France/Europe
19/10/16	Fabien DELMARÉS	Responsable Développement Durable et RSE	CREDIT AGRICOLE Nord Midi Pyr. Groupe CASINO
9/11/16	Mansour ZOBERI	Directeur de la Promotion de la Diversité et de la Solidarité	Président de l'AFMD
08/02/2017	Emmanuelle JARDAT	Directrice Innovation et RSE d'Orange	ORANGE

Liste des Grands témoins. Années académiques 2014-2015 / 2015-2016 et 2016-2017

b) La Certification « Management de la Diversité & Egalité des Chances : Vers des Ingénieurs Humanistes »

La Certification « Management de la Diversité & Egalité des Chances : Vers des Ingénieurs Humanistes » à l'adresse des élèves-ingénieurs ayant assumé la fonction de tuteur *égalité des chances* trois années durant, ayant bénéficié d'ateliers d'approfondissement et d'un coaching adapté, labellisée par l'Ecole, la Délégation Interministérielle à la Lutte contre le Racisme et l'Antisémitisme et la Fondation Agir contre l'Exclusion.

Le Certificat se propose de stimuler la conscientisation citoyenne des élèves-ingénieurs (mise en situation, expérimentation et retour critique sur la pratique, exercice de la réflexivité) et leur éveil aux enjeux sociaux et économiques de la RSE, tout en assurant leur initiation au cadre juridique, culturel, socio-économique présidant à la gestion de la diversité dans les entreprises et en développant leurs compétences managériales, en les outillant avec les instruments conceptuels, techniques et opérationnels propres à la gestion d'équipes diversifiées. Il s'inscrit en articulation avec la « Cordée » dont il partage les objectifs stratégiques et la visée sociétale (contribuer à la responsabilisation sociale et sociétale de l'Enseignement Supérieur ; restaurer l'égalité des chances en renouant le lien entre Enseignements Secondaire et Supérieur ; sensibiliser les étudiants aux enjeux de l'égalité, à l'impératif juridique de prévention des discriminations et aux défis managériaux de l'inclusion ; participer à l'éveil citoyen des étudiants). Le Certificat renforce la portée pédagogique de la « Cordée » en complétant la pratique active du tutorat par une formation académique complémentaire (modules *ad hoc*) destinée à disséminer des savoirs, à diffuser des outils et à stimuler la réflexivité des étudiants.

Le Certificat constitue une innovation pédagogique qui repose sur une démarche de formation par la *recherche* (apports académiques), le *partage des pratiques* (contributions d'experts professionnels) et l'*expérimentation* (expérience trisannuelle du tutorat, co-organisation et participation des activités de développement culturel, social et personnel mises en œuvre dans le cadre de la « Cordée », pratique active de la réflexivité, comme outil d'apprentissage, vecteur de mûrissement personnel et instrument de développement du futur ingénieur]. Il permet, en outre, une triangulation (inédite en France dans une Ecole d'Ingénieur) entre recherche, formation et pratique organisationnelle de l'égalité des chances. A cet égard, il participe d'un renouveau (ou d'une deuxième génération) des programmes *égalité des chances* et consacre, l'engagement sociétal de l'Ecole des Mines d'Albi, faisant d'elle l'un des acteurs pionniers de la formation au management de la diversité et à l'inclusion agile.

Le premier Jury de la Certification s'est réuni, en présence de représentants des pouvoirs publics, en Juin 2016. Il s'est agi d'une séance de restitution des réflexions et des analyses réflexives des étudiants-tuteurs et de discussion autour de micro-initiatives conçues ou promues par les élèves-ingénieurs engagés dans la Cordée. Le 19 novembre 2016, à l'occasion de la remise des diplômes de Mines Albi, a eu lieu la cérémonie de remise des premières Certifications « Management de la Diversité & Egalité des

chances : Vers des Ingénieurs Humanistes ». La marraine de la première promotion de la Certification est Mme. Muriel Morin, Directrice RH Corporate d'ENGIE & Présidente de l'OSI, qui fut également marraine de la promotion 2015 de Mines Albi.

c) Une démarche de recherche et de dissémination scientifique en plein développement

S'inscrivant dans une perspective de développement, coordination stratégique et mise en transversalité de la démarche, la création en 2016 d'un volet de recherche et de dissémination au sein du dispositif de Mines Albi est un signe de sa maturité (Bruna, 2013a, b, Pérugien et Barth, 2011, 2014 ; Bruna, Bender & Yanat, 2016). Parmi les actions menées en matière de recherche et de dissémination scientifique ; nous pouvons citer :

- une communication présentée par M.G. Bruna autour de l'exemple de Mines Albi au GRT « Diversité, Genre et Egalité » de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, janvier 2016.
- une communication présentée par M.G. Bruna, avec J.P. Ramond & M.C. Plantié autour de l'exemple de Mines Albi présentée au Symposium « Innover dans l'égalité des chances, former à la RSE : défis et pratiques » dans le cadre du XIIIe Congrès de l'ADERSE, juin 2016.
- une contribution au *Programme de recherche « Des femmes et des réseaux »*, labellisé et financé par la Fondation Egalité-Mixité sous l'égide de la Fondation Agir contre l'Exclusion (entreprises fondatrices : ENGIE, Axa, Michelin, Orange), porté par la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », sous la direction scientifique du Dr. M.G. Bruna, en partenariat avec l'AFMD et Mines Albi.
- la participation au Groupe de travail *Audit des politiques de diversité et d'égalité des chances dans les Ecoles*. Ce Groupe de travail sera animé par S. Frimousse et M.G. Bruna, dans le cadre de l'Institut d'Audit Social, et A.F. Bender, dans le cadre du GRT « Diversité, Genre et Egalité » de l'AGRH. Des coopérations sont envisagées avec le Groupe d'*Ouverte Sociale* de la Conférence des Grandes Ecoles, la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », la Chaire « Management & Diversité » de l'Université Paris-Dauphine et toute autre institution intéressée.

Marque de la durabilité de son engagement en faveur de l'égalité, l'Ecole des Mines d'Albi est la première Ecole d'ingénieurs adhérente à l'Association Française des Managers de la Diversité (AFFMD). L'adhésion a été officialisée le 9 novembre 2016 dans le cadre d'une conférence de M. Mansour ZOBARI, Président de l'AFMD, donnée en tandem avec M.G. Bruna, directrice scientifique du programme *diversité* de Mines Albi. Dans le cadre de ses 10 ans, l'AFMD organise un *hackathon diversité et prospective de l'entreprise* sur le thème de la prospective de l'entreprise et du management de la diversité. Deux étudiants de Mines Albi, membres de la promotion 2017 de la Certification et tuteurs dans la Cordée « Osez l'Excellence », participeront au *hackathon* le 31 janvier 2017.

d) Une démarche de capitalisation et dissémination des savoirs

Le programme d'excellence *diversité* s'est enrichi en 2016, et le fera encore plus en 2017/2018, d'une démarche active de capitalisation et de dissémination des savoirs, des outils et des bonnes pratiques développés dans le cadre du *Cycle de sensibilisation*, de la Certification et des activités de réflexion et de recherche. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet porté par la Direction des études de Mines Albi, en collaboration avec son Fonds de Dotation, et sous l'égide scientifique de M.G. Bruna, de mettre en place du premier MOOC francophone consacré aux enjeux du management de la diversité, de l'agilité et de l'inclusion dans les métiers de l'ingénieur. Ce MOOC (ou SPOOC) sera consacré à l'initiation au Management de la Diversité et au Tutorat Egalité des Chances, avec un focus sur les défis managériaux dans le monde de l'Ingénieur.

2.3 Le Programme diversité de Mines Albi comme mouvement spiroïdal

La démarche d'égalité des chances et de diversité de l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux s'inscrit dans une dynamique de *progressive learning*, d'amélioration continue, d'élargissement de son périmètre d'action et d'accroissement de sa charge transformationnelle conformément au modèle du changement spiroïdal *diversité* (Bruna, 2013b, Bruna, Tchankam & Yanat, 2016, Bruna, 2017). A cet égard, la mise en place d'une démarche de diversité et d'égalité des chances dans un Etablissement d'Enseignement Supérieur peut être appréciée comme une dynamique transformationnelle, concourant à renouveler les discours, les normes et les pratiques organisationnelles (notamment au plan des activités de recherche et de formation, des actions d'ouverture sociale, des pratiques-employeur en termes de recrutement et

de management d'équipe). Son déploiement *in concreto* se moule sur un mouvement spiroïdal (Bruna, 2017), qui articule :

- une dynamique expansionniste : la démarche englobe un nombre croissant de parties prenantes internes, notamment le corps enseignant et administratif, et externes, *in primis* les institutions, les organismes professionnels et les entreprises. En outre, les champs d'intervention s'élargissent (des actions d'ouverture sociale à la formation initiale, puis, à la recherche, à la dissémination scientifique et à la formation continue...). Le périmètre du programme d'excellence *diversité* s'étend aussi en prenant en compte des « critères » et des « facteurs » de discrimination et, plus généralement, des sources de « sentiments d'injustice » qui avaient été négligés ou traités plus marginalement dans les étapes initiales de la démarche. Cette inclusion de thématiques nouvelles se fait d'abord dans les activités de recherche et de formation, puis dans les actions d'ouverture sociale et d'égalité des chances de l'Ecole (dans le cadre de la « Cordée » ou aux marges de celle-ci, via des projets estudiantins et des initiatives propres de l'Ecole). Il en est ainsi de l'intégration progressive des initiatives de Mines Albi en faveur de l'égalité femmes-hommes (conférences, présentation des réseaux de femmes ingénieures, soutien à des projets étudiants en faveur de la mixité et de l'égalité F-H, *Femmes & Sciences, Industri'Elles, Women in Nuclear, Women in Aerospace, Elles Bougent...*), du handicap (initiatives portées par l'Ecole dans le cadre de sa mission *handicap* ; notamment sur l'angle de l'accessibilité de l'établissement et des cursus, et à des projets associatifs estudiantins, à commencer par l'opération multi-primée *Tous Hanscène...*) et de la solidarité internationale (très fort engagement des étudiants : ingénieurs pour le développement durable via l'association *Les Savanturiers...*). A cet égard, l'effort de rationalisation (y compris rétrospective) des pratiques de l'Ecole, de coordination et de mise en transversalité de ses initiatives RSE participe, indirectement, de cette dynamique expansionniste (par extension de fait de son périmètre).
- un mouvement tendancielllement cyclique d'apprentissage et de régulation (« cercles d'apprentissage ») : processus-pivot d'une démarche transformationnelle de diversité, l'apprentissage favorise l'émergence d'un consensus, âprement négocié entre parties (Reynaud, 1997) et permet d'accoucher, collectivement, d'un compromis acceptable par les parties et globalement aligné sur les orientations téléologiques de la démarche. Comme souligné par Bruna (2017), les démarches d'apprentissage participent en outre à prévenir les « controverses normatives », les tensions processuelles (Lazega et al., 2008) et des conflits dysfonctionnels et dyschroniques (Alter, 2003) qui jalonnent le déploiement de toute politique de changement. Elles contribuent également à contrer les phénomènes « pléistocratiques » (Reynaud, 1997 ; voir Lichtenberger, 2003) dus à l'inflation des parties prenantes et la démultiplication (désordonnée ou, du moins, non-hiérarchisée) des centres de pouvoir, ce qui provoque une relative hétérogénéité et instabilité des orientations normatives. Une démarche de diversité est ainsi traversée par trois phases d'apprentissage (Bruna, 2016) s'articulant avec des dynamiques de régulation sociale ;
 - l'« apprentissage missionnaire » (concernant les *missionnaires* de la démarche, soit ses acteurs-pivots : dans le cadre de Mines Albi, la chargée de mission *égalité des chances*, la directrice scientifique du programme d'excellence diversité, le Directeur des formations de l'Ecole),
 - l'« apprentissage fonctionnel » qui concerne les missionnaires et leurs référents fonctionnels, désignés, sur base thématique, sectorielle ou géographique, pour accompagner l'opérationnalisation et le déploiement de la politique dans leur zone d'activité, ainsi que favoriser la coordination de la démarche, en promouvant la rationalisation et l'homogénéisation des pratiques. Dans le cadre de Mines Albi, les référents fonctionnels correspondent à des interlocuteurs réguliers au sein de la Direction Générale, de la Direction des formations (pédagogie), de la Direction du Fonds de Dotation, de la Délégation à la Communication de l'Ecole ainsi que les Directions des entreprises et Institutions partenaires.
 - l'« apprentissage managérial » qui correspond à une étape de maturité et voir le développement d'une pluralité de « cercles d'apprentissage » qui se succèdent, coexistent, parfois s'entrechoquent. « Cercles d'apprentissage » d'autant plus nombreux que se démultiplient les sphères d'action et les centres de décision (risque pléistocratiques) et que l'on accroît la granularité de l'analyse.

La forme cyclique de l'apprentissage *diversité* transparait de la répétition, dans leur morphologie générale (mais de manière non-homothétique), des phases d'apprentissage, au fur et à mesure que le périmètre de la politique s'étend. Et cela, malgré un triple phénomène de déplacement *dans le temps* (les étapes se succèdent, bien que les chevauchements de phases soient fréquents), *dans l'espace* (le périmètre de la démarche s'étend, incluant de nouvelles catégories d'acteurs ; les lieux de la diversité se multiplient et se décroissent -niveaux organisationnels, strates hiérarchiques

mais aussi espaces de jeu- ; au fur et à mesure du processus, les catégories déjà impliquées se déplacent, sans qu'elles ne disparaissent de la démarche) et *dans l'objet* (par une sorte de *spill over effect*, le champ thématique de la politique s'étend, de proche en proche ; de nouveaux objets organisationnels ont tour à tour intégrés dans la démarche). Néanmoins, la conscientisation organisationnelle des enjeux de la diversité et la montée en compétences en matière RSE au sein de l'Ecole (à commencer par le corps managérial, les enseignants et les responsables administratifs) provoquent une (tendancielle) accélération des dynamiques d'apprentissage.

- un processus jamais abouti : L'inachèvement consubstantiel à une démarche de diversité et d'égalité des chances tient, *in primis*, à son caractère expansionniste, puis, à son inscription dans une dynamique d'apprentissage en continu (« cercles d'apprentissage ») et d'amélioration continue et, *in fine*, à l'impossible atteinte de son dessein téléologique et de sa finalité éthique : la reconnaissance pleine et entière de l'individu (éthique de l'altérité / management bienveillant) et l'atteinte de la Justice dans la sphère organisationnelle ou politique (management juste car égalitaire et équitable). Le perfectionnement de l'humanité et l'amélioration de la Justice sont, en effet, des chantiers essentiels mais inatteignables (si ce n'est de manière asymptotique), méritant ainsi d'être sans cesse réinvestis. D'où la nécessité d'inspirer le dispositif d'égalité des chances et de diversité dans le long terme.

Conclusion

S'inscrivant dans une dynamique d'amélioration continue, d'élargissement de son périmètre d'action et d'accroissement de sa charge transformationnelle, la démarche d'égalité des chances et de diversité de l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux poursuit une triangulation entre une démarche féconde de recherche, une activité de formation initiale et continue et un devoir d'exemplarité organisationnelle (sis sur une praxis expérimentale, de l'ouverture sociale et de l'égalité des chances. Comme le soulignent Bruna, Bender & Yanat (2017), « *ce n'est qu'au profit d'une telle articulation que la démarche pourrait acquérir une légitimité plurielle, lui permettant de s'adresser de manière crédible tour à tour aux étudiants, public-cible et bénéficiaire premier de l'Enseignement Supérieur, à ses partenaires publics et privés (à commencer par les tutelles ministérielles et les entreprises) ainsi qu'à la communauté académique (incluant les enseignants, les chercheurs et les intervenants mais aussi les personnels administratifs et techniques)* ».

Dans un contexte marqué par l'accentuation des inégalités socio-économiques et la persistance des discriminations, investir la question de la diversité dans l'Enseignement Supérieur se configure comme un impératif éthique et une exigence politique. Inscrit dans un dessein humaniste qui en appelle à l'intérêt général, cela invite chaque Etablissement à faire sien un devoir d'exemplarité quant à ses actions d'ouverture sociale et à ses pratiques de management ainsi qu'à intensifier et mettre en système ses initiatives de recherche et de formation au *diversity management*. La mise en œuvre d'une démarche d'égalité des chances et de diversité se veut ainsi une manière de contrer les dynamiques reproductrices des inégalités (Bourdieu, Passeron, 1985 ; Bourdieu, 1989) et les processus de ségrégation sociale et de sur-ségrégation scolaire et universitaire (Merlé, 2012) qui font offense à la méritocratie républicaine. Elle nécessite d'un volontarisme institutionnel, d'une implication chorale et durable des pouvoirs publics, de la communauté académique, du monde de l'entreprise et du monde associatif.

Réinvestir la diversité sous le prisme de l'égalité (des droits, des traitements et des chances) plaide en faveur d'une appréhension renouvelée du concept rawlsien de l'équité, désormais perçu non pas comme un levier de différenciation communautariste du corps social, mais bien comme vecteur de justice sociale et de cohésion nationale. En tant que nouvelle figure de la *question de l'égalité*, la problématique de la diversité nécessite une implication renouvelée du champ académique, sur le plan des idées et de la pensée. Il s'agit là de lever le voile d'ignorance entourant les phénomènes discriminatoires, de déconstruire (et aider, en outillant, à déconstruire) le patrimoine de préjugés et de croyances collectives qui, colportant des stéréotypes, alimentent les stigmates et renforcent leur caractère discriminant. La recherche se voit invitée, en outre, à porter un éclairage argumenté et contextualisé (selon les métiers, les secteurs, les contextes...) sur cette nouvelle question sociale qu'est la problématique de la diversité. Revendiquer une ambition politique en faveur de l'égalité des chances et de diversité invite ainsi à rapprocher les idées, à relier les acteurs, à articuler les initiatives, à mettre en synergie, en synchronie et en transversalité les démarches engagées. Faire vivre la diversité dans l'unité, la pluralité dans l'harmonie, constitue, en ces temps troublés, l'impératif catégorique premier.

Bibliographie

- Aïdara, A., Lichtenberger, Y. (dir.) (2011). « Faire réussir nos étudiants, faire progresser la France : Propositions pour un sursaut vers la société de la connaissance », Paris : Terra Nova.
- Allouch, A., Zanten, A. van (2008). « Formateurs ou "grands frères" ? Les tuteurs des programmes d'ouverture sociale des Grandes Écoles et des classes préparatoires », *Education et sociétés*, 21, 49-65.
- Bruna, M. G. (2013a). « Pour une politique d'égalité des chances dans l'Enseignement Supérieur », in M.G. Bruna (resp. scient.), *Ouverture sociale, égalité, diversité*, Presses de l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard, Belfort, en partenariat avec la Fondation Dauphine, 13-48.
- Bruna, M. G. (2013b). « Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques organisationnelles », Thèse de Doctorat en Sociologie des Organisations soutenue le 22 Novembre 2013 à l'Université Paris-Dauphine.
- Bruna, M.G. (2016). « Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique *diversité* », *Management & Avenir*, 86, 163-192.
- Bruna, M.G. (2017). « Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité », *Revue des Sciences de Gestion*, à paraître en 2017.
- Bruna, M.G., Peretti, J.-M., Yanat, Z. (2016). « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 20, 68-88.
- Bruna, M. G., Bender, A.-F., Yanat, Z. (2016). « Penser, enseigner et assurer l'égalité des chances dans le Supérieur : questionnements épistémologiques, défis organisationnels et enjeux pédagogiques », *XIIIe Congrès de l'ADERSE*, Université Jean Moulin Lyon 3, juin 2016.
- Bruna, M.G., Yanat, Z., Tchankam, J.P. (2016). « Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme levinassien », *Rencontres Internationales de la Diversité*, La Rochelle
- Bon-Maury, G. et al. (2016). « Le coût des discriminations », Paris: France-Stratégie.
- Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris: Ed. de Minuit.
- Bourdieu P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris : Ed. de Minuit.
- Bourdieu, P., Passeron J.-C. (1985). *Les Héritiers*, Paris : Ed. de Minuit.
- Chanlat, J.-F., Davel E., Dupuis J.-P. (2009). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques, plongées*, Laval : PU 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*, 17, numéro hors-série sous la direction de J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. Ester de Freitas, M. Ozbilgin, 5-13.
- Corvellec. H. (2003). « Il n'y a d'éthique que des managers. Une critique lévinassienne de l'éthique de l'entreprise », Working paper.
- Corvellec. H. (2005), « An Endless Responsibility for Justice. For a Levinasian Approach to Managerial Ethics », Working paper.
- Bevan D., Corvellec, H. (2007). « The impossibility of corporate ethics. For a Levinasian approach to managerial ethics », 16(3), 208-219.
- Dardelet, C. (rapporteur) (2010). *Ouverture sociale des grandes écoles. Livre blanc des pratiques. Premiers résultats et perspectives*, Paris : Conférence des Grandes Ecoles.
- Dardelet, C., Hervieu-Wane, F., Sibieude, T. (2011). *Une Grande Ecole : pourquoi pas moi ? Le droit au mérite*, Paris : Armand Colin.
- Hayat, P. (2009). « Emmanuel Levinas : une intuition du social », *Le Philosophoire*, 32, 127-137.
- Indaimo, J. (2015). *The Self, Ethics & Human Rights*, Routledge.
- Janiczek, M.; D'Hoore, W., Vas, A. (2012). « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », *Question(s) de management*, 1, 97-115.
- Levinas, E. (1982). *Éthique et Infini*, (dialogues d'E. Levinas et P. Nemo), Paris : Fayard.
- Levinas, E. (1990) [1961]. *Totalité et infini*, Paris : éd. Le Livre de Poche.
- Levinas, E. (1991a). *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre*, Paris : Grasset.
- Marro, C., Vouillot, F. (2004). « Quelques concepts clefs pour penser et former à la mixité », *Carrefours de l'éducation* 2004/1, 17, 2-21.
- Merlé, P. (2009) [2002]. *La démocratisation de l'enseignement*, Paris : La Découverte.
- Merlé, P. (2012). *La ségrégation scolaire*, Paris : La Découverte.
- Peretti, J.-M. (dir.) (2007). *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris : Editions d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (dir.) (2012). *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris : EMS.
- Pérugien, S., Barth, I. (2011), « Les politiques *diversité* des grandes écoles françaises : mise en perspective d'une décennie intense », *79^e Congrès de l'ACFAS*, Sherbrooke.

- Pérugien, S., Barth, I. (2014). « Les business schools françaises à l'épreuve de la diversité : enjeux et défis », Actes du Colloque « *Pour un management de la diversité* » organisé par l'AIMS, l'AFM, l'AGRH, l'AFMD, l'AFC, *Semaine du Management* 2014, Marseille, 21 Mai 2014.
- Pérugien, S., Barth, I. (2016). « Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité. En quoi une école peut-elle faire école ? », *RIPCO*, XXII(54), 263 – 294.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*, Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.
- Redon, G. (2016). « Politique de gestion de la diversité dans les grandes écoles françaises : quelles intentions stratégiques ? », *@GRH*, 2016/2, 19, 37-64.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- Simmel, G. (2013) [1895], *Philosophie de la mode*, Paris : Allia.
- Vouillot, F. (2007). « Formation et orientation : l'empreinte du genre », *Travail, genre et sociétés* 2007/2, 18, 23-26. DOI 10.3917/tgs.018.0023
- Vouillot, F. (2010), « L'orientation, le butoir de la mixité », *Revue française de pédagogie* [En ligne], 171, avril-juin 2010. URL : <http://rfp.revues.org/1900>.
- Zanten, A. van (2010). « L'ouverture sociale des grandes écoles : diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation ? », *Sociétés contemporaines*, 3(79), 69-95

LES GRANDES ECOLES PUBLIQUES FACE AU DEFI DE L'EGALITE DES CHANCES: CHANGER LE PARADIGME DE L'ECOSYSTEME

Pascale COLISSON

Responsable pédagogique des Master I et enseignante en journalisme à l'Institut Pratique du Journalisme de l'Université Paris-Dauphine

Responsable de la mission Egalité des chances et Diversité à IPJ Paris-Dauphine

Auditrice à l'Executive Doctorate of Public Affairs (EDPA) à l'Université Paris-Dauphine

Chercheuse associée à la Chaire Management, Diversités et Cohésion Sociale de l'Université Paris-Dauphine

pcolisson@ipj.eu

L'enseignement supérieur qui préside à la formation des élites françaises s'inscrit au bout d'une longue chaîne d'inégalités successives. De nombreux rapports, études, travaux de recherches confirment ce phénomène dû en partie à la massification de la scolarisation et au système de reproduction des élites. Selon l'économiste Thomas Piketty, ce niveau de ségrégation atteint des niveaux inacceptables, certains collèges ne comptant quasiment aucun élève défavorisé (moins de 1%) quand d'autres en accueillent plus de 60%²⁹.

Dans un rapport paru en septembre 2016, le CNESCO (Conseil national d'évaluation du système scolaire), présidé par Nathalie Mons, dresse un réquisitoire sévère sur la fabrique des inégalités : « *Les élèves de milieux défavorisés n'ont pas accès aux mêmes méthodes pédagogiques que ceux de milieux favorisés.* » Dans les collèges de ZEP, les enseignants disent consacrer 21% du temps de classe à l'instauration et au maintien d'un climat favorable, contre 16% hors de l'éducation prioritaire et 12% dans le privé³⁰.

Les élèves de milieux défavorisés sont impactés à double titre. Les enseignants affectés dans leurs établissements sont souvent jeunes et sans expérience

Conséquence : la masse salariale est plus coûteuse dans les territoires où enseignent les professeurs les plus expérimentés. En, 2012, la Cour des Comptes révélait que l'Etat dépensait 47% de plus pour former un élève parisien qu'un élève des banlieues.³¹

Le constat de la reproduction sociale des inégalités n'est pas un fait nouveau. Elle a été très largement étudiée au prisme d'une approche sociale (Bourdieu et Passeron, 1970, 1985 ; Duru-Bellat, 2002, van Zanten, 2009, 2010), ou sous l'angle de l'autocensure qui touche les jeunes de milieu populaire et/ou de territoires relevant de la politique de la ville (Merlé 2009, 2012).

1. Enseignement supérieur : prises de conscience et compensation

1.1. La responsabilité particulière des établissements d'enseignement supérieur

Au-delà du respect d'un des fondamentaux de la République – à savoir la réalisation effective de l'égalité entre tous les étudiants avec la mission de réinvestir la promesse républicaine (Bruna 2013a) – c'est la prise en compte d'une nouvelle conception de notre rapport au monde qui s'avère être en jeu.

²⁹Thomas Piketty : « *La ségrégation sociale dans les collèges atteint des sommets inacceptables* ». Article paru dans *Le Monde*, le 06/09/2016.

³⁰ « *Inégalités scolaires et migratoires : comment les écoles les amplifient ?* », rapport du CNESCO paru le 27 septembre 2016. Le CNESCO a mobilisé 22 équipes de chercheurs français et étrangers (sociologues, économistes, didacticiens, psychologues). Ce travail collectif, jamais accompli en France, permet de mesurer et de comprendre l'ampleur et les formes réelles des inégalités sociales et migratoires et comment l'école française fabrique de l'injustice scolaire.

³¹ « *Ecole: les moyens attribués renforcent les inégalités* ». Article du Monde sur un rapport d'observations de la Cour des Comptes, paru le 12/04/2012

L'enseignement supérieur a vocation à former les élites intellectuelles, économiques et politiques de la France. Ses établissements endossent une importante responsabilité dans le renouvellement de ceux qui sont appelés à des fonctions pensantes et dirigeantes (Pérugien & Barth, 2010, 2011). Intégrer la dimension de la diversité – dans ses réflexions, approches pédagogiques, conception du management – s'inscrit pleinement dans leur mission de formation et d'égalité républicaine. *« Longtemps éloignées de la société dans un souci de garder une neutralité vue comme condition de leur scientificité, les organisations de l'enseignement supérieur s'inscrivent de plus en plus dans un objectif de responsabilité sociétale, ayant des comptes à rendre à l'ensemble des parties prenantes. »* (Pérugien, Barth, 2016).

Il est très intéressant de constater que les premiers établissements de l'enseignement supérieur à s'engager dans des politiques volontaristes d'égalité des chances relèvent des « Ecoles du pouvoir », au sens bourdieusien. Des écoles fabriquant « la noblesse d'Etat » (Bourdieu, 1989), confrontées aux conséquences de leurs pratiques de recrutement engendrant une homogénéisation sociale et intellectuelle (Pérugien, Barth, 2014, 2016).

1. 2. Les précurseurs : des actions de compensation

Ces réflexions, nées il y a une quinzaine d'années, se sont tout d'abord cristallisées autour de l'initiative de Sciences Po Paris, sous l'impulsion de son directeur Richard Descoings, par la mise en place en 2001 d'une voie d'accès parallèle à celle du concours (Descoings, 2007). Le lancement des Conventions d'Education Prioritaire, en partenariat avec des lycées situés dans certains secteurs relevant de la politique de la ville et à destination de certains profils (boursiers, origine ethnique), va bousculer le mythe de l'égalité républicaine et de la sélection par le mérite dans l'accès à l'enseignement supérieur. Les réactions sont parfois violentes. *« Boat people de Sciences po »*, pour Geneviève Zehringer, présidente de la Société des agrégés de l'université. *« On va faire croire aux jeunes que tout marche à coups de quotas! »* selon Gilbert Frade, de la Conférence des grandes écoles. Pour Jacques Attali, auteur d'un rapport sur l'enseignement supérieur : *« En traitant les jeunes de ZEP comme les étudiants américains ou africains, par exemple, qui disposent déjà de places réservées, Sciences po en fait des étrangers sur le sol français! »*³²

Même si elle est contestée, la démarche de Sciences Po invite les grandes écoles à la réflexion. D'autres établissements vont mettre en place des actions, mais sans remettre en cause la sélection par un concours commun. C'est le cas de l'Essec, en 2002, avec le programme « Une grande école, pourquoi pas moi », dont le principe repose sur l'accompagnement de certains élèves issus de milieux défavorisés en amont de la sélection à l'enseignement supérieur. Une approche tutorée (Dardelet, 2010) qui sera reprise par la majorité des établissements qui s'engagent dans des processus d'égalité des chances. La CGE (Conférence des Grandes Ecoles), qui rassemble quelque 220 établissements (écoles d'ingénieurs, écoles de management, écoles normales supérieures, écoles de journalisme, ENA...), s'approprie le sujet en 2005 en créant une commission Diversité qui travaillera sur la mise en place d'initiatives au sein des écoles membres. Au sein de cette commission, trois groupes de travail réfléchissent à l'ouverture sociale, l'égalité hommes-femmes et au handicap. Elle est à l'initiative de la signature, le 2 février 2010, d'une Charte pour l'Égalité des chances dans l'accès aux formations d'excellence entre la CGE, la CDEFI (Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs) et six ministères, dont le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et le Commissariat à la diversité et à l'égalité des chances.³³

Ces différentes initiatives connaissent une nouvelle impulsion en s'appuyant sur un dispositif initié en 2008 par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le Ministère de la Ville et baptisé « Les cordées de la réussite »³⁴. Des partenariats entre établissements du secondaire et établissements de l'enseignement supérieur permettent ainsi de promouvoir une certaine égalité des chances en luttant contre l'autocensure, en ouvrant le champ des possibles à ceux qui s'inscrivent dans une fatalité autodéterminatrice. Cette démarche participe de l'idée d'un élargissement du vivier de recrutement, vivier dont les sources se sont diversifiées au-delà des établissements scolaires par le biais d'associations comme Passeport Avenir, ou de fondations comme Culture et Diversité³⁵.

³² Citations parues dans « Sciences po : un strapontin pour les ZEP », L'Express, 8 mars 2001.

³³ Sources : site internet de la CGE ; « Le Livre blanc de l'ouverture sociale des grandes écoles françaises », 16 décembre 2010 ; « Les grandes écoles favorisent l'inclusion sociale » : interview d'Anne-Lucie Wack, présidente de la CGE, parue dans *Le Monde* le 2 mai 2016.

³⁴ Dossier de presse paru le 18 mai 2008, émanant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du secrétariat d'Etat à la Politique de la ville

³⁵ Sources : « Baromètre Passeport Avenir-CGE de l'ouverture sociale des grandes écoles », paru en 2015 ; Rapport annuel Fimalac 2015, chapitre 2 « Fondation d'entreprise Culture & Diversité ».

1. 3. Des approches et philosophies différentes

Les initiatives mises en place dans l'enseignement supérieur depuis 2001 relèvent de trois approches – et trois philosophies – différentes :

- L'approche différentialiste ou par *affirmative action*. C'est le choix opté par Sciences Po Paris en 2001, sous l'égide de Richard Descoings alors directeur de l'établissement, avec la mise en place des Conventions d'Education Prioritaire qui actent une voie d'accès spécifique en marge du processus de sélection classique par concours. Cette approche se base sur l'analyse suivante : les concours d'accès aux grandes écoles comprennent des épreuves qui peuvent s'avérer discriminantes pour les jeunes de milieu social modeste n'ayant pas eu accès à un certain environnement culturel (Descoings, 2007). D'où l'idée d'une voie d'accès aménagée s'adressant à d'excellents élèves de lycées relevant des zones prioritaires. Outre leurs résultats scolaires, ces élèves sont également choisis sur des critères de bourse, mais également, et de façon plus officieuse, en fonction de leur origine ethno-culturelle (Sabbagh et van Zanten, 2010). Aujourd'hui, Sciences Po a passé des conventions avec 106 lycées de 19 académies, dont plusieurs départements d'outre-mer. Cette approche permet de diversifier le profil des étudiants et de lutter contre le phénomène d'homogénéisation des parcours (Sabbagh, 2010). Les résultats de ces étudiants sont, aux dires de la direction de Sciences Po, identiques à ceux des étudiants entrés sur concours³⁶. Mais cette politique trouve ses limites à plusieurs niveaux :
 - La légitimité des étudiants passés par ces conventions : cette légitimité est interrogée dans la mesure où elle ne passe pas par les arcanes de sélection de l'institution. Elle déroge aux différentes typologies de légitimité, telles qu'elles ont été définies par Suchman (1995). La légitimité pragmatique, qui se conforme aux intérêts personnels de l'organisation et qui sous-entend l'échange (politique organisationnelle basée sur les valeurs attendues de ceux qui la composent), l'influence (intérêts partagés) et relationnelle (cohérence de leurs valeurs). Et la légitimité procédurale qui assure la conformité des routines de l'organisation par rapport aux procédures acceptées par la société.
 - Pas de réelle transformation de l'organisation. La logique différentialiste remet peu en cause la légitimité des règles du jeu du monde universitaire et la pertinence des principes et modes traditionnels de recrutement des élites, participant à la reproduction de celle-ci (Bourdieu, 1989). Remettre en question ces principes de recrutement participerait d'un changement de paradigme du principe de légitimité.
 - Le risque d'un détournement du système : aujourd'hui, bénéficiant d'un effet d'aubaine, environ 40% des étudiants qui intègrent Sciences Po via une convention ZEP sont issus de la classe moyenne et supérieure³⁷. Si cet effet permet une plus grande mixité sociale au sein des lycées concernés, il remet en cause l'objectif original de diversification sociale en donnant la priorité aux élèves d'origine modeste.
- L'approche égalitaire. Elle vise, par des actions ciblées vers les publics les plus défavorisés, à renforcer les apports académiques et culturels en amont de la sélection. Elle repose souvent sur un accompagnement tutoré des élèves. C'est le principe, déjà cité, de l'initiative « Une grande école pourquoi pas moi ? », lancée par l'Essec et repris par d'autres écoles de la CGE. En marge des écoles, certaines organisations, associations ou fondation proposent également un renforcement tant pédagogique que culturel. On peut citer la fondation Culture et Diversité qui prépare des élèves aux concours des grandes écoles du secteur de la culture et de l'art. La question de la légitimité de ceux qui bénéficient de ces dispositifs se pose de façon beaucoup moins aiguë que pour ceux qui passent par des voies d'accès spécifiques, du fait d'une même sélection pour tous. Mais, là encore, ce dispositif ne remet pas en cause le principe du recrutement de ces institutions.
- L'approche propédeutique : destinée aux bacheliers méritants issus de milieu social modeste, cette approche propose la mise en place d'une année de préparation aux concours d'établissements sélectifs. Deux exemples sont souvent mis en avant : la Classe préparatoire aux études supérieures mise en place par le lycée Henri IV à Paris en 2006 et la CP'ENA, classe préparatoire intégrée, lancée en 2009 et destinée à préparer les candidats de milieu modeste aux Grandes écoles de la Fonction publique³⁸.

³⁶ Extrait du site internet de Sciences Po : « Une fois à Sciences Po, des résultats académiques comparables aux étudiants entrés par d'autres procédures d'admission ».

³⁷ « Sciences Po : une diversité trop homogène », enquête publiée dans Libération lundi 23 janvier

³⁸ Sources : « Diversité sociale dans les classes préparatoires aux grandes écoles : mettre fin à une forme de « délit d'initié » », rapport d'information du Sénat, avril 2017 ; site internet de l'ENA.

Là encore, on assiste à la mise en place de dispositifs de compensation en amont qui ne remettent pas en cause les fondements de la sélection. Dans tous ces cas de figure, il ne s'agit pas de mettre en place une réflexion sur une sélection classique potentiellement discriminante, mais de cibler des profils méritants que l'on cherche à intégrer dans un système existant et à qui on donne par des actions ciblées la possibilité « d'atteindre des positions sociales qu'elles auraient « normalement » occupées en l'absence de discrimination » (Calvès, 2004).

1.4. Une individualisation du traitement qui ne réinterroge pas la sélection générale

Ces différentes approches peuvent être décrites comme des actions de compensation face à une situation inégalitaire héritée d'un processus qui s'est amplifié tout au long de la scolarité. Elles s'apparentent de fait aux politiques d'*Affirmative Action* (Thomas, 1990 ; Pauwels, 2004). Ces actions relèvent d'expérimentations disparates (Allouch et Buisson-Fenet, 2008) et sont souvent mises en place par des acteurs dédiés relevant des services RH ou, concernant les écoles sélectives, d'une personne responsable de la politique Egalité des chances et/ou Diversité. « *Au-delà des différences philosophiques et programmatiques entre les approches précédemment décrites, l'ensemble d'entre elles vise une « assimilation » des candidats aux standards de l'excellence. [...] Ainsi, si les politiques d'ouverture sociale participent d'une dynamique de diversification des filières élitistes du Supérieur, la question de la diversité n'y est que marginalement abordée* », selon Bruna, Bender et Yanat (2017).

Par ailleurs, ces approches participent d'une individualisation du traitement des inégalités scolaires vis-à-vis d'un public spécifique ciblé au regard de certains critères considérés comme représentatifs. Les acteurs de l'enseignement « *travaillent à construire une catégorie nouvelle qui constitue un public spécifique de leur activité : le lycéen de milieu modeste à fort potentiel. [...] Il s'agit d'établir une sorte de figure alternative, entre le modèle de l'élève de milieu défavorisé en échec scolaire et celui de l'enfant de catégorie favorisée qui réussit. On met en avant le promu social potentiel comme catégorie cible des dispositifs de diversité.* » (Soubiron, 2011).

Quant au processus de sélection, il est, comme on l'a vu au regard des différentes approches, très peu interrogé dans les politiques mises en place. Et pourtant, certaines épreuves sont désignées comme étant particulièrement discriminantes. Une étude a ainsi été menée en 2008 par Mireille Eberhard, Dominique Meurs et Patrick Simon, chercheurs à l'INED (Institut national d'études démographiques). Ils ont analysé le parcours de 1 800 candidats au concours des instituts régionaux d'administration, qui forment les attachés. Les deuxièmes générations de l'immigration réussissent les notes de synthèse aussi bien que les autres candidats, mais elles trébuchent sur la dissertation de culture générale. Dominique Meurs, par ailleurs professeure d'économie à l'université de Nanterre et chercheuse à EconomiX, expliquait que « *la culture générale (relève) non pas de connaissances ou de capacités de raisonnement acquises à l'école, mais de quelque chose d'indicible qui se transmet dans le milieu social.* »³⁹

Aude Soubiron souligne également « *l'absence de prise en compte de l'espace de production des discriminations que sont les dispositifs de recrutement des grandes écoles* » (2011).

1.5. Une prise de conscience au niveau de l'Etat

Le ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, à travers son Département de la stratégie des ressources humaines, de la parité et de la lutte contre les discriminations, en lien avec la CPU (Conférence des présidents d'Université) et la Dilcrah (Délégation Interministérielle à la Lutte Contre le Racisme, l'Antisémitisme et la Haine anti-LGBT), mène un travail depuis 2013 pour sensibiliser les établissements de l'enseignement supérieur aux questions de lutte contre les discriminations et pour fédérer et structurer un réseau de référents dans les écoles et universités⁴⁰. Certaines d'entre elles ont inscrit cette dimension au cœur de leur stratégie, en nommant parfois un.e vice-président.e en charge de la responsabilité sociétale, comme par exemple fin décembre à l'université Paris-Dauphine.

Deux rapports récents viennent pointer le lien entre le rôle des écoles et la discrimination. Le rapport sur « Les écoles de service public et la diversité », remis au Premier ministre, le 16 février 2017, par le conseiller d'Etat d'Olivier Rousselle dresse un portrait alarmant. Celle d'une « *fonction publique [qui] n'est pas à l'image de la société française* ». La mission confiée à Olivier Rousselle visait à accompagner les

³⁹ Citation extraite de l'article « *La culture générale, outil de sélection rouillé* », paru dans *Le Monde* le 15/04/2012.

⁴⁰ . Rapport sur la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie de la CNCDH (Commission nationale consultative des droits de l'homme) 2016 : contribution du Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

75 écoles de service public (ESP), qui recrutent et forment des fonctionnaires, dans une démarche d'état des lieux et d'élaboration de programmes d'action en vue de favoriser la diversité en leur sein. Un constat qui corrobore un autre rapport remis en juillet 2016 par Yannick L'Horty, économiste et professeur à l'université de Paris-Est-Marne-la-Vallée, qui s'était attaché à évaluer l'ampleur des discriminations à l'embauche dans la fonction publique ⁴¹

Parmi les recommandations proposées par M. Rousselle, quatre autres devraient être retenues par la ministre de la Fonction publique, Annick Girardin: la création d'une charte nationale de recrutement, l'ouverture des grandes écoles à leur environnement, notamment en tissant des liens avec des associations de lutte pour l'égalité des chances, l'évolution des épreuves de certains concours, jugées aujourd'hui trop académiques et donc disqualifiantes pour certains. Ou encore la diversification des jurys de sélection, en veillant à ce qu'une personne extérieure à l'école en fasse toujours partie. Ces recommandations, dont peuvent s'inspirer toutes les formations d'enseignement supérieur, sont détaillées en annexe de cet article.

1. 6. De la compensation à la réflexion organisationnelle

Ces différents travaux, rapports et prises de conscience montrent la limite des actions dites de compensation, prédominantes dans les démarches d'égalité des chances et de promotion de la diversité menées au sein de l'enseignement supérieur.

Car ces politiques de diversité et d'égalité de chances ne remettent pas en question le fonctionnement global de l'organisation, en particulier un de ses point les plus sensibles : le processus de sélection. Un processus « difficilement réversible – parce qu'à la fois indissociable des acteurs qu'elles contribuent à construire ("l'élite des grandes écoles"), de ceux qui les élaborent (les corps et les services administratifs de l'enseignement supérieur), et de ceux qui les mettent en œuvre (les jurys) », comme l'expliquent Allouch et Buisson-Fenet (2008).

Mener une réflexion transversale qui implique tous les acteurs passe alors par la mise en place d'un management de la diversité, processus qui a été majoritairement étudié dans le cadre des sciences de la gestion. Les travaux de recherche qui lui ont été consacré montrent à quel point il est vecteur de changement car il interroge tous les process et tous les individus de l'organisation. Il se construit autour de valeurs susceptibles d'affecter la culture organisationnelle (Cornet & Warland, 2008).

Pour cela, cette politique doit être considérée comme un axe stratégique par la direction et dans ce cadre, il est nécessaire qu'elle soit impulsée au plus haut niveau de l'organisation pour que chacun de ses membres puisse se la réapproprier. Ainsi que l'explique Bender (2004), la diversité est l'affaire de tous et en particulier des managers. Sa prise en compte au niveau managérial suppose un changement de paradigme car au-delà de l'égalité et de la lutte contre les discriminations, elle vise à l'inclusion de tous dans une organisation. De ce fait, elle s'inscrit dans une autre dimension que celle des politiques *d'affirmative action* car au-delà du cadre légal de la lutte contre les discriminations, elle contribue à construire de nouvelles cultures organisationnelles, où chacun est respecté dans ses différences (Bender, 2006).

Les travaux de recherche sur la mise en place et le management d'une politique de diversité se sont plus souvent intéressés aux organisations du type entreprise (Bender et Pigeyre, 2010 ; Hélène Garner-Moyer, 2006, 2012 ; Dameron & Chanlat, 2009 ; Peretti, 2007, 2012 ; Bruna 2013b).

1.7. Adapter les sciences de la gestion au domaine de l'enseignement

Comme le remarque Sabrina Pérugien (2015), peu d'études en sciences de gestion se sont intéressées à la mise en œuvre d'un management de la diversité dans un domaine aussi spécifique que celui de l'enseignement supérieur. A partir de 2010, elle a ainsi mené dans le cadre de sa thèse un travail de recherche-action au sein d'une business school, l'EM Strasbourg, qui a mis en place une politique globale de management de la diversité, sous l'impulsion de la Professeure Isabelle Barth, alors directrice de l'école. L'enjeu d'une telle démarche dans les écoles de management dépasse la question de la diversification du recrutement de leurs étudiants pour s'inscrire plus profondément dans leur fonctionnement, et en particulier leurs enseignements. Car leur mission principale consiste à préparer les cadres, managers et leaders économiques de demain. En tant que business schools, ces organisations voient un défi de plus à relever : former des managers compétents à la gestion de la diversité (Pérugien, 2015).

De part l'approche transversale de sa politique, cet établissement précurseur qu'est l'EM Strasbourg a obtenu le label Diversité, délivré par l'AFNOR (Agence française de normalisation). A ce jour, trois

⁴¹ Sources : Rapport de M. Olivier Rousselle « Les écoles de service public et la diversité », site du gouvernement (www.gouvernement.fr); remise du rapport de Yannick L'Horty « Les discriminations dans l'accès à l'emploi public », site du gouvernement (www.gouvernement.fr).

établissements de l'enseignement supérieur se sont engagés dans la démarche du label, deux business school et une école de journalisme, l'Institut Pratique du Journalisme de Paris-Dauphine, dont je développerai la démarche plus loin.

1. 8. Approche globale et transversale : la démarche du label Diversité

La mise en place d'une politique inclusive de diversité au sein d'une organisation prend en compte des critères très larges de différenciation, au-delà du genre ou de l'origine ethno-culturelle (Bender et Pigeire, 2010). De ce point de vue, la loi française reconnaît aujourd'hui 24 critères de discrimination ⁴². La démarche par le label Diversité implique une politique globale qui engage l'organisation bien au-delà du cadre des actions d'égalité des chances décrites plus tôt. Or la dynamique d'ouverture sociale d'un établissement de l'enseignement supérieur n'est crédible que si elle s'accompagne d'une exemplarité quant à sa propre praxis organisationnelle (Bruna, Bender et Yanat, 2017). Autrement dit, de la mise en place d'une démarche transformationnelle de diversité grâce à l'interaction dynamique d'une pluralité de parties prenantes.

Nous allons voir plus loin comment cette approche transformationnelle globale s'est déployée dans le cadre de l'Institut Pratique du Journalisme de Paris-Dauphine, par la mise en place du label Diversité. Mais il est nécessaire dans un premier temps de se pencher sur les spécificités des écoles de journalisme et le contexte qui les a amenées à se saisir de la question de la diversité.

2. Les responsabilités multiples d'une formation au journalisme

2.1. Médias, représentations et représentativités

La défiance du public envers les médias n'a jamais été aussi forte, comme le montre l'enquête réalisée tous les ans par le quotidien *La Croix* ⁴³. Cette enquête pointe le fait que les médias ne sont pas considérés comme indépendants, qu'ils entretiennent une forme de complicité avec les politiques et les élites (Charon 2014, Cagé, 2016). Une autre raison de la fracture entre les médias et le public tient au fait que ces derniers ne sont pas considérés comme représentatifs de la société française (Chupin, Soubiron, Tasset, 2016). Ex-étudiant du Centre de Formation des Journalistes, école considérée comme l'une des plus prestigieuses, François Ruffin pointait dans un ouvrage paru en 2003 le formatage des étudiants, le manque de diversité sociale en école de journalisme. Il en montre les causes et les effets : ces étudiants issus de milieux privilégiés sont peu au fait de certaines réalités sociales qu'ils traitent peu ou mal.

La question de la représentativité de toutes les composantes de la société dans les médias s'impose dans le discours politique dans la foulée des émeutes de banlieue en 2005. Elle est nourrie par des travaux de chercheurs sur le traitement médiatique biaisé de certains sujets, travaux qui pointent la fracture entre les représentations médiatiques et la réalité de la société française, ainsi que le poids des stéréotypes, tant dans le choix des sujets que dans leur mode de traitement. Ces travaux se consacrent aux représentations médiatiques des minorités visibles ou des banlieues (Berthaut, 2013 ; Macé, 2008, 2009; Nayrac, 2011 ; Sassoon et Frachon, 2008 ; Sassoon, 2014 ; Sedel, 2009) ou encore des femmes (Coulomb-Gully, 2009).

2.2. Le CSA, garant de la lutte contre les discriminations dans l'audiovisuel

En 2005, Jacques Chirac, alors Président de la République, missionne le CSA (Conseil Supérieur de l'Audiovisuel) pour lutter contre les discriminations dans l'audiovisuel français. Des 2000, le CSA avait introduit dans les conventions des chaînes privées une disposition relative à une « meilleure représentation à l'antenne de la diversité de la société française ». Le CSA avait également participé en 2003 au colloque « Ecrans pâles ».

Dans la foulée de la mission du Président, le Conseil a créé en janvier 2007 un groupe de travail sur la diversité dont il a confié la présidence à M. Rachid Arhab et la vice-présidence à M. Alain Méar. Ce groupe de travail a procédé, de mars à novembre 2007, à une série d'auditions de chercheurs,

⁴² Les 24 critères de discrimination sont : l'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, la perte d'autonomie, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une nation, l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une prétendue race, l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une religion déterminée, la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique apparente ou connue de son auteur, la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, l'accessibilité bancaire. Article L.1132-1 du Code du Travail ; Article 225-2 du Code Pénal ; Article 2012-954 du Code Pénal.

⁴³ « Baromètre de la confiance des Français dans les médias », publié tous les ans depuis 1987 pour *La Croix*.

d'organismes publics, d'associations ainsi que les représentants de chaque diffuseur hertzien gratuit et Canal+⁴⁴ (16).

En 2008, Eric Macé, professeur de sociologie à l'université Bordeaux II, réalise une étude pour le CSA sur la représentation des diversités à la télévision. En 2009, Le CSA met en place un baromètre semestriel mesurant la part de « blancs » et de « non-blancs » dans l'information et le divertissement. Une désignation choisie du fait de l'interdiction de statistiques dites ethniques en France (Simon, 2008). En 2013, le baromètre se dote d'une analyse qualitative sur les rôles positifs ou négatifs des « blancs » et des « non-blancs ». Par ailleurs, le baromètre met également en avant la prédominance des CSP+ à l'écran⁴⁵ (17). En 2009 également, Yazig Sabeg, commissaire à la Diversité et à l'Egalité des chances met en place une commission Médias et Diversités qui, à l'issue d'un travail de plusieurs mois, proposera des recommandations pour une meilleure diversité dans les médias. La commission met en avant le rôle des écoles de journalisme et leur responsabilité dans le fait d'élargir le vivier à la source⁴⁶. Le CSA avait par ailleurs la même année auditionné les dirigeants des écoles de journalisme sur le sujet.

2.3. Ecoles de journalisme : une reconnaissance particulière

Les différents entretiens et travaux menés ou commandités par le CSA mettent en cause la responsabilité des écoles de journalisme dans la constitution d'un vivier plus diversifié de futurs professionnels des médias. Pour comprendre le fonctionnement de ces écoles, il est nécessaire d'apporter ici quelques éléments de contexte. S'il existe une centaine de formations au journalisme, les écoles dites « reconnues », au nombre de 14, doivent leur légitimité à une double reconnaissance : celle de l'enseignement supérieur et celle des professionnels représentés par la CPNEJ (Commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes). Si ces écoles recrutent des étudiants à différents niveaux d'études (du bac au niveau licence), la majorité d'entre elles tendent vers une élévation du niveau de diplôme type bac +5 (Chupin, 2008) et par conséquent une plus grande sélectivité. Les écoles qui forment au master de journalisme nécessitent un capital scolaire plus important et les parents de plus de la moitié des étudiants sont cadres ou issus de professions supérieures (Lafarge et Marchetti, 2011). Par ailleurs, l'histoire des *curricula* de ces écoles montrent l'évolution de leur cursus entre apports académiques et pratiques professionnelles (Ruellan 1993, Bouron 2015), la pression des entreprises de médias pour le développement des apports immédiatement opérationnels se faisant plus forte au fur et à mesure des tensions dans l'emploi (Chupin 2014).

2.4. Une ouverture par la voie de l'apprentissage

Les liens entre écoles et entreprises de médias, renforcés par le versement de la taxe d'apprentissage, ont conduit les établissements de formation à s'ouvrir à la diversité principalement par le développement de nouveaux dispositifs d'apprentissage et de professionnalisation (Chupin, Soubiron, Tasset, 2016).

Ces nouvelles filières d'apprentissage et de professionnalisation proposent des conditions d'admission différentes et plus souples (épreuves et entretiens spécifiques) et présentent un avantage financier certain pour les étudiants dans la mesure où le coût de leurs études est pris en charge et où ils sont rémunérés par l'entreprise qui les embauche en alternance.

Certaines écoles ont mis par ailleurs en place des initiatives de compensation en amont du concours. Il s'agit surtout de préparations aux concours réservées aux candidats boursiers, sélectionnés sur dossier et/ou par entretien et dispensées bénévolement par des journalistes professionnels. Citons La Chance aux Concours, initialement créée par des anciens du CFJ et aujourd'hui labellisée La France s'engage, dispositif lancé en 2014 par François Hollande et Patrick Kanner, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, récompensant les initiatives les plus innovantes dans différents secteurs et donnant droit à un soutien financier. Autre préparation, celle de l'ESJ Lille en partenariat avec le Bondy Blog, et celle initié par l'IUT de Tours, baptisée Médias et Diversité.

⁴⁴ Synthèse des auditions du groupe de travail Diversité menées de mars à novembre 2007 sur le site du CSA.

⁴⁵ Baromètre publié sur le site du CSA et qui tient compte des catégories socio-professionnelles indexées par l'INSEE, le sexe, l'origine perçue et le handicap. Les résultats du baromètre 2016 publiés en janvier 2017 montrent que :

- La représentation des personnes « perçues comme non blanches » à la télévision est en hausse par rapport à 2015 et 2014 (16 % en 2016 vs 14 % en 2015 et 2014). Toutefois, les attitudes négatives sont incarnées à 25 % par des personnes « perçues comme non blanches » et les attitudes positives le sont à 23 %. On peut également noter que les personnes « perçues comme non blanches » sont surreprésentées dans les activités marginales ou illégales, à hauteur de 34 %.

- Les catégories socio-professionnelles dites « CSP+ » ont atteint le niveau le plus élevé observé depuis 2013 : elles constituent 76 % des personnes représentées à l'écran alors que seulement 27 % des Français appartiennent à ces catégories socio-professionnelles.

- Les moins de 20 ans et les plus de 65 ans sont encore très peu présents à l'antenne (9 % des personnes représentées ont moins de 20 ans et 4 % ont plus de 65 ans alors que ces catégories constituent respectivement 25 % et 19 % de la population française).

- Enfin, le taux de personnes perçues comme handicapées demeure particulièrement faible (0,8 % des personnages)

⁴⁶ Le rapport de la Commission « Médias et Diversités », commandé par Yazig Sabeg et présidée par M. Bernard Spitz est publié sur le site de La Documentation Française

L'enquête menée par Chupin, Soubiron et Tasset pour la CNMJ (Conférence nationale des métiers du journalisme), dont sont issues ces informations, montre comment les entreprises de médias assignent les écoles de journalisme à sélectionner par les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation une diversité qui se voit (ethno-culturelle) quand les dirigeants des écoles prônent une approche sociale de la diversité. Conséquence, « *la promotion de la diversité dans les modes de recrutement des étudiants passe avant tout par la valorisation d'étudiants identifiés comme « atypiques » selon un traitement au cas pas cas. Ces pratiques tiennent à la « cuisine interne », dans le cadre des oraux et des jurys d'admission et ne nous sont présentées que sous forme d'anecdotes. Si aucune école n'affirme pratiquer de la discrimination positive, il semble qu'en pratique, chacune valorise une proportion relativement stable, mais difficile à évaluer, d'étudiants « au profil atypique ».* » Cette injonction des médias est sans doute liée au fait qu'il s'agit de médias audiovisuels qui souhaitent une diversité visible à l'écran, incités en ce sens par le CSA dont le rôle et les missions ne s'étendent pas aux médias écrits et numériques. Il n'existe en effet pas d'instance équivalente à celle du CSA pour ces autres types de médias.

2. 5. Le regard d'un chercheur sur la filière par apprentissage à IPJ

Dans les pages qui suivent, nous allons nous intéresser plus particulièrement au cas de l'Institut Pratique du Journalisme, première école de journalisme à lancer en 2005 une formation par apprentissage en marge du concours d'entrée.

La mise en place de filières spécifiques pose la question de la cohabitation de deux cohortes d'étudiants recrutés par deux voies différentes. D'une part, ces étudiants entrent à l'école avec des *habitus* différents, du fait de leur socialisation et/ou origine. D'autre part, la dérogation au concours, considéré comme la voie royale d'entrée à l'école, questionne la légitimité de ceux qui en bénéficient, tant de leur point de vue que de ceux qui sont passés par le cursus classique. Comment cette modification des principes de la distribution, cette question de « droit restitutif », selon Durkheim (1893), peut-elle s'imposer et perdurer ? Pour son mémoire de Master en sociologie paru en 2007, Cyprien Tasset a assisté au processus de sélection des étudiants de la filière par apprentissage et s'est interrogé sur l'estime de soi des étudiants recrutés par cette filière. Il pose la problématique d'une modification du recrutement pour obtenir plus de diversité sans porter le flanc à l'accusation de discrimination positive qui sous-entend une logique de quotas au détriment de l'excellence. Il cite en particulier des étudiants de la 3^e promotion par apprentissage échangeant entre eux, faisant le constat que leur promotion concentrait la quasi-totalité de la minorité visible à l'école et se demandant « *si on n'avait été pris que pour ça* ». Certains étudiants citent les entretiens de recrutement où les questions orientées sur le communautarisme les ont incités à penser « qu'ils avaient été pris pour ça » et expriment leur malaise face à ce sentiment que leurs efforts avaient moins compté que leur origine. Par ailleurs, ils évoquent la facilité des épreuves de recrutement pour la filière par apprentissage. A l'inverse, une apprentie décrit les épreuves de recrutement comme conforme aux exigences d'universalité dans la concurrence et de rétribution du mérite qui définissent les épreuves justes.

Le sentiment de légitimité est intrinsèquement lié au fait que les épreuves institutionnelles sont considérées comme valides et irréprochables (Boltanski, Chiapello, 1999) afin de faire face aux critiques pouvant viser ceux qui ont été indûment favorisés. La question se pose de savoir ce qui est mesuré dans les épreuves propres au recrutement des candidats à l'apprentissage, comment est reconstruite une épreuve au regard de qualités et de critères différents que celles du concours classique.

Une première sélection est effectuée sur dossier, qui privilégie les profils bousiers. Les candidats passent alors trois tests : un questionnaire d'actualité, une synthèse de document et un exercice de correction de texte. Puis ils passent tous un entretien de motivation. Cyprien Tasset note que « *la procédure mise en œuvre par le jury lors des entretiens est très proche de celle utilisée en formation initiale, au point qu'un membre du jury peut avoir le sentiment de ne pas opérer différemment du tout* ». L'évaluation porte sur les mêmes critères. Les candidats écartés sont soit trop éloignés du journalisme, soit sont considérés comme n'ayant pas besoin d'un coup de pouce via une filière spécifique mais pouvant tout à fait entrer à l'école par la filière classique. Les candidats retenus sont considérés comme ayant les mêmes qualités que pour la filière classique, mais à qui il fallait « donner un coup de main », en particulier financier. Les questions qui leur sont posées portent plus sur leur expérience et leur parcours que sur des questions de connaissance générale. Et le jury est particulièrement sensible à leur savoir-être.

Cyprien Tasset pose néanmoins en conclusion la question de la différence des apprentis par rapport aux élèves de formation initiale, question qui ne peut être évitée. Il cite le dédain qu'auraient manifesté certains étudiants en formation initiale vis-à-vis des apprentis. Et le fait que certains apprentis aient le sentiment « *d'être vus un peu comme les BEP du journalisme* » par les élèves de formation initiale.

Ce travail de mémoire montre que, si les deux sélections correspondent à deux manières différentes, mais également justes, de mesurer la valeur journalistique d'un candidat, la situation n'est pas forcément vécue comme telle par les deux groupes d'étudiants. Pourtant, la reconnaissance ultime étant celle de la profession, les chiffres d'insertion professionnelle d'IPJ montrent que cette insertion est identique que l'on soit étudiant en apprentissage ou en filière classique. Les apprentis eux-mêmes y voient la confirmation que leur valeur journalistique est certifiée par des épreuves beaucoup plus légitimes, parce que professionnelles, que le passage devant un jury.

Les témoignages et entretiens qui suivent montrent comment l'IPJ, devenue IPJ Paris-Dauphine après son intégration par décret à l'université Paris-Dauphine en 2011, a évolué dans son approche de l'égalité des chances en adoptant la démarche du label Diversité. Nous retrouverons dans ces entretiens cette question du périmètre de la diversité au prisme de l'égalité des chances.

Changement organisationnel d'une école de journalisme au prisme de la diversité, puis de l'égalité des chances : le cas IPJ Paris-Dauphine

Pascale Colisson

Responsable pédagogique des Master I et enseignante en journalisme à l'Institut Pratique du Journalisme de l'Université Paris-Dauphine

Responsable de la mission Egalité des chances et Diversité à IPJ Paris-Dauphine

Conscient de l'importance du rôle social des journalistes et de l'importance de la représentation de ceux-ci dans les médias français, l'Institut Pratique du Journalisme a été la première grande école de journalisme à s'engager dans une politique de diversité et d'égalité des chances, dès 2004. Dans un premier temps, et pour accompagner la demande d'ouverture sociale et de diversité dans le recrutement des journalistes de certains médias précurseurs, l'Institut a choisi l'innovation pédagogique en ouvrant une voie d'accès spécifique par l'apprentissage, ouverte aux bousiers. Le recrutement des candidats s'effectuait par dossier et les candidats retenus passaient des épreuves écrites et orales spécifiques, en marge du concours.

De ce point de vue, cette approche s'inscrivait dans la philosophie *d'affirmative action* initiée par Sciences Po. Cette politique, qui a eu le mérite d'agir de façon ciblée face au manque de diversité dans les médias, a néanmoins montré ses limites. D'une part, les étudiants recrutés par cette voie d'accès, avaient le sentiment d'être des étudiants de seconde zone (échanges entendus autour de la machine à café) ; d'autre part, les étudiants passés par le concours leur niaient une certaine légitimité (« pourquoi ont-ils le même diplôme alors qu'ils ne sont pas passés par la même sélection ? »). Enfin, nous avons pris conscience de la nécessité de repenser nos critères de sélection au regard des compétences souhaitées pour tout futur journaliste et de faire évoluer tant les épreuves à l'écrit qu'à l'oral. Il nous a paru pertinent de repenser l'ensemble de l'organisation au regard de l'égalité des chances, tant dans le recrutement que dans l'évaluation, la formation, la pédagogie, et tant pour les étudiants que pour les salariés et enseignants vacataires.

Le label Diversité : la remise à plat de tous les process

Nous avons mené ce travail au prisme d'une feuille de route exigeante, celle du label Diversité, dans la mesure où elle obligeait à repenser tous les process de l'organisation. Il était fondamental de convaincre l'équipe des permanents du bien-fondé de la démarche. Car si elle avait été décidée au plus haut niveau par le directeur d'IPJ Paris-Dauphine, il apparaissait que certains salariés considéraient cette politique comme relevant du « politiquement correct » ou du « greenwashing ».

J'ai alors constitué en interne un Comité de pilotage Diversité représentatif des corps professionnels de l'école (responsables pédagogiques et administratifs) et nous avons commencé par établir un état des lieux sur les risques de discrimination et sur les actions en faveur de l'égalité des chances. Cet état des lieux a été réalisé en grande partie au regard d'un questionnaire envoyé aux étudiants (une centaine, temps plein ou apprentis), aux salariés permanents (9) et aux enseignants vacataires (environ 120). Certains résultats ont amené les tenants du discours « Chez nous, on ne discrimine pas » à prendre conscience de la réalité de certaines situations.

Information, recrutement, évaluations

Sous l'égide du Comité de pilotage Diversité, d'une chargée de mission Handicap et de moi-même, chargée de la mission Egalité des chances, nous avons alors mené un plan d'action sur deux ans dont voici les principaux axes :

- En amont du concours, développement des partenariats avec des associations ou des établissements pour faire connaître le journalisme et accueillir des élèves de collège et de lycées à l'école (avec la

mission Egalité des chances de Dauphine et ses 27 lycées partenaires, les Entretiens de l'excellence du Club du XXI^e siècle, l'association La Chance aux concours, le Bondy Blog...). En 2016-2017, nous avons échangé avec quelque 200 élèves

Participation de nos étudiants en radio au programme Interclass avec France Inter pour intervenir dans les collèges et lycées et réaliser avec les élèves des reportages radio qui sont diffusés sur France Inter.

- Evolution des épreuves du concours d'entrée afin qu'il corresponde aux compétences attendues des futurs journalistes et qu'il soit accessible au plus grand nombre de formations ou de parcours initiaux. L'épreuve de culture générale a été entièrement revue, afin de multiplier et diversifier les thèmes abordés. Une épreuve de raisonnement logique, ne relevant pas de la connaissance académique, a été ajoutée. A l'oral, une épreuve collective de réalisation d'un dossier journalistique, sous la forme d'un *assessment*, permet de mieux appréhender les qualités de savoir-être des candidats (curiosité, capacité à se remettre en question, à écouter les autres, leadership, esprit de synthèse...). Les grilles d'évaluation ont été retravaillées et les jurys ont été sensibilisés aux questions d'égalité et de discrimination. Les épreuves sont évaluées et discutées chaque année par l'équipe pédagogique afin de permettre l'inclusion d'une plus grande diversité des profils. Aujourd'hui, tous les candidats passent par le concours et le taux de boursiers chaque année est compris entre 30 et 40%.

- Le cursus pédagogique intègre des cours sur les stéréotypes, leur impact dans les médias et les étudiants sont régulièrement mis en situation de reportages au regard de ces questions. Par ailleurs, des grilles d'évaluation ont été élaborées, afin de ne tenir compte que des compétences (savoir-faire et savoir-être) des étudiants sans qu'aucune autre considération au regard des 23 critères de discrimination puisse interférer dans la notation, comme dans tout choix pédagogique (stage, sélection pour les prix et les bourses...).

- En ce qui concerne le recrutement des salariés et des intervenants extérieurs (professeurs et journalistes), des process transparents ont été mis en place, ainsi qu'un entretien annuel d'évaluation pour les salariés.

- Une sensibilisation aux questions de discrimination est dispensée dès la rentrée pour les étudiants et les enseignants. Elle est présentée oralement et accompagnée d'un document qui la décrit précisément et rappelle l'existence d'une cellule d'écoute indépendante pouvant être saisie par toute personne s'estimant victime de discrimination.

- Nous échangeons régulièrement sur les questions de diversité et d'égalité des chances avec nos partenaires, entreprises, médias et Institutionnels. Je suis à titre personnel membre de l'Observatoire de la Diversité du CSA, j'interviens lors de manifestations (rencontres, colloques ou commission de travail), dans le cadre de l'université Paris-Dauphine ou en partenariat avec des associations comme l'AFMD (Association française des managers de la diversité).

Un changement de paradigme et un éternel recommencement

L'IPJ Paris-Dauphine a été audité par l'AFNOR en 2014 et a obtenu le label Diversité en mai 2014. Un audit à mi-parcours a été réalisé en octobre 2016, qui a confirmé la labellisation. Si, au sein de l'équipe, nous avons le sentiment d'avoir fait bouger les lignes, nous avons également pris conscience du fait que c'est un chantier en perpétuelle construction, un ouvrage à remettre sans cesse sur le métier. Certes, des résultats certains ont été obtenus, comme le montrent les questionnaires adressés tous les ans aux étudiants et tous les deux ans aux salariés et enseignants vacataires, et pointant le très faible risque de discrimination et l'ouverture à la diversité sociale. Mais il reste qu'en interne, certaines réticences perdurent et que le travail de sensibilisation doit être mené tous les ans sur la nouvelle cohorte d'étudiants et auprès des enseignants qui nous rejoignent. Par ailleurs, le champ des actions vis-à-vis des parties prenantes externes reste vaste tant vis-à-vis des acteurs de l'enseignement supérieur que des médias. La réflexion ne fait que commencer...

Pascal Guénée

Directeur d'IPJ Paris-Dauphine

Au départ, le projet est né de la rencontre d'une école et de celle d'un média, à travers des personnes qui ont des vues et des intérêts convergents concernant un métier à responsabilité comme le journalisme, et qui considèrent que la diversité au sens large doit être prise en compte. Et cela dans un pays où toute forme de discrimination positive est interdite alors qu'elle existe. Et dans un contexte où on ne peut pas exprimer la réalité suivante : quoiqu'on fasse, on ne considère pas comme français quelqu'un issu de l'immigration. C'est là toute la difficulté à laquelle nous allons être confrontés, à savoir les non-dits de la société française et les positions exacerbées sur cette question fondamentale, liée à l'identité au-delà des minorités visibles: qui est français et qui ne l'est pas.

Une fenêtre s'est ouverte à un moment qui a permis l'ouverture de notre filière par apprentissage. Mais les entreprises se sont désintéressées de la diversité et les personnes qui portaient ces combats en

interne ont été l'objet de tension et écartées du processus. Cette première phase volontariste et humaniste - se donner la mission d'une plus grande représentativité de la diversité française – achoppe au concept même du principe d'égalité républicaine. On ne peut pas dire qu'il n'y a pas d'égalité, sauf à dire qu'il y a échec du modèle républicain.

Une évolution du concept vers une posture d'égalité des chances

En s'inscrivant dans la démarche du label Diversité, on entre dans un processus d'évaluation avec des critères objectifs. C'est une évolution du concept vers une posture d'égalité des chances. Elle ne s'adresse pas à un corps ou un sous-corps étudiant mais incarne l'égalité des chances pour toutes les parties prenantes qui vont participer au processus et partager la démarche. Notre espoir : que les étudiants, qui vont devenir journalistes et/ou encadrants se souviennent de ces questions d'égalité des chances qui ont été mise en place pour eux.

Pour une TPE comme notre école, le label représente un processus normatif lourd. Ce processus n'est pas le fruit d'une concertation, mais de la décision de la direction. Pour autant, cette démarche a été partagée par un grand nombre dans l'équipe. Le nom du label pose néanmoins un problème : on l'appelle le label Diversité alors qu'on est plutôt sur une idée d'égalité. Par ailleurs, si l'on se projette au regard du label, on est loin de dire qu'on est représentatif de la société française. On tourne en rond, on parle de diversité sociale parce qu'on refuse de poser la question qui est au centre : celle de l'ethno-culturel. Quand on dit : l'école de journalisme ne ressemble pas à la société française, on ne fait pas référence à la diversité sociale. On ne peut avoir de débat diversité-égalité de façon cohérente dans un contexte de très grande tension.

Entrer dans une logique d'objectivation

L'impact du label vis-à-vis des entreprises est nul. L'effet de la reconnaissance externe n'existe pas. Ce qui veut dire que la question qui nous préoccupe ne préoccupe pas les entreprises. Pourtant, ce qui a été accompli fait qu'une promotion de 2016 est plus diverse qu'une promotion de 2006, qu'il s'agisse de diversité sociale, de l'origine ou encore du handicap. Ce qui a changé en interne, c'est la façon dont les acteurs du recrutement ont intégré ce changement. On n'entend plus certaines remarques. On ne rejette pas les étudiants qui n'ont pas fait de stage. Si on n'était pas passé par le label, est-ce que l'on accueillerait de la même façon les personnes en situation de handicap ? Peut-être que l'on aurait pu aller plus loin, par exemple formaliser par des documents certaines questions : «Qu'est-ce qu'une discrimination ? » ; « Qu'est-ce qu'une attitude discriminante ? ».

Ensuite, c'est la liberté de chacun de ne pas adhérer, de critiquer le dispositif. De gré ou de force, le label fait évoluer les postures des uns et des autres en passant par des processus de formalisation et de contrôle. Cela permet de rentrer dans une logique d'objectivation. Cela permet de dire aux parties prenantes que le dispositif s'étend jusqu'à elles. Et de fait, les pratiques ont changé dans le recrutement du personnel, des enseignants.

De la représentation à la lutte contre les discriminations

La posture selon laquelle une école de journalisme doit être représentative pour mieux traiter l'information est une posture politique. Rien ne le démontre. Passons à la posture suivante : assurons-nous qu'il n'y a pas dans nos processus de dispositifs discriminants. Participons à l'ouverture à la société, comme les visites des classes à l'école. L'intégralité des problèmes – conseillers d'orientation, stratégie scolaires – nous dépasse.

On est dans la construction du processus. On a réussi le pari de monter en excellence par le recrutement tout en améliorant notre diversité sur des critères sociaux. On permet à des étudiants de devenir journalistes, ce qu'ils n'auraient pas pu faire si ces dispositifs n'avaient pas été mis en place. Cela ne correspond pas à la photo idéale black-blanc-beur. Ce n'est pas un échec pour autant. Car sur le plan social, des formations antérieures, des opinions politiques, le formatage était bien supérieur il y a dix ou quinze ans.

Je suis très attaché au concours car il peut être la clé de la diversité et c'est un moyen d'éviter des pressions au recrutement si le recrutement se fait sur dossier. Le concours doit faire l'objet d'une interrogation et d'une évaluation permanente, en toute transparence. Il reste difficile à réussir, mais pour tout le monde. Avec des dispositifs parallèles, les étudiants finissent par développer des stratégies de contournement et il est difficile de légitimer des processus de sélection.

Estelle Decodts

Adjointe au responsable administratif et financier

La voie d'accès spécifique qui avait été mise en place correspondait à une prise de conscience : il fallait faire quelque chose devant le manque de diversité dans les médias. Mais la première sélection des

candidats par dossier représentait une forme de biais : la priorité était donnée aux jeunes boursiers et/ou vivant en ZUS, et entraînait également en ligne de compte la consonance du nom. Pour moi, l'égalité des chances, c'est le fait que tout le monde doit avoir accès aux mêmes choses.

Aujourd'hui, tout le monde passe par le concours et cela ferme sans doute la porte à ceux qui sont tétanisés par le concours. Mais le concours a évolué : les thèmes sont discutés en réunion pédagogique ; les formats QCM permettent moins de discrimination dans la correction ; pour l'épreuve du synopsis, nous essayons d'harmoniser les corrections, avec un minimum de correcteurs, voire un seul. Je pense que ces réflexions sur le concours vont dans le bon sens. Les épreuves s'adressent au plus grand nombre. Le travail mené pour une plus grande égalité dans les épreuves, sur l'organisation des jurys me paraît aussi aller dans le bon sens. Il faut encore faire un effort sur l'épreuve orale des langues, car on n'offre pas la même souplesse pour le jour de l'épreuve aux candidats en fonction de la langue choisie.

Une pression saine pour nous remettre en question

Quand Pascale Colisson nous a proposé de nous lancer dans la démarche du label Diversité, j'ai pensé d'abord : « Qu'est-ce qu'elle nous embête avec ça ? Ca va être beaucoup de contraintes. » Et puis, j'ai pensé que cela permettrait d'officialiser ce que l'on avait déjà engagé et que cela mettrait une pression saine pour nous remettre en question. En particulier pour les blagues douteuses et l'humour déplacé que je pouvais entendre dans les couloirs.

Etant dans le Copil, je me suis rendue compte que l'on faisait certaines choses en superficie et non en profondeur. Le label nous a permis de remettre à plat un certain nombre de process et de voir comment les faire évoluer. La mise en place de grilles de recrutement ou d'évaluation a permis d'objectiver les choix ; il n'y avait plus matière à contestation. Avant, les étudiantes pensaient qu'il fallait coucher pour avoir l'option TV ou qu'il fallait avoir un physique TV. Dans la grille, pas de référence au physique : ce sont les compétences qui sont évaluées.

Je pense qu'il y a eu un vrai changement de mentalité concernant le handicap et de ce point de vue, les conférences sur ce thème ont vraiment sensibilisé les personnes. Il y a une véritable cohésion autour de nos étudiants en situation de handicap, tant de la part des autres étudiants que du personnel ou des enseignants. On entend encore quelques propos limite sur les femmes ou les personnes LGBT.

En ce qui concerne l'adhésion, je pense que sur 5 personnes au Copil, il y en a 3 qui ont vraiment adopté la démarche. Certains salariés pensent toujours que c'est un plan « com ». Je pense que la moitié de l'équipe se plie aux exigences parce qu'il faut le faire, mais ne se sent pas forcément concernée. Et l'autre moitié qui adhère vraiment. Mais cela nous a quand même tous obligés à remettre les choses à plat.

Des marges de progression

Ca a été une démarche très contraignante et si nous avons évolué concernant un certain nombre de critères, il reste encore des marges de progression. Comme la communication sur la sélection des étudiants aux prix et aux bourses. En ce qui concerne les questionnaires, celui qui concerne les étudiants me paraît pertinent. Celui des salariés présente un souci de confidentialité. Comme nous ne sommes que 9, il me semble assez facile d'identifier les personnes à partir de certaines réponses. Cela limite la liberté d'expression. Par exemple, le personnel administratif exprime régulièrement un manque de considération, qui n'apparaît pas dans le questionnaire.

2.7. Médias et écoles de journalisme : l'enjeu d'une réflexion globale

Pour les médias, et pour les écoles qui forment les journalistes et les managers de la presse de demain, l'enjeu de l'égalité des chances est multiple. Il relève d'une part d'une stratégie économique afin de renouer avec les recettes émanant des lecteurs. Or la mise en œuvre d'une politique de la diversité intègre une dimension économique (Lorbiecki & Jack, 2000 ; Garner-Moyer, 2012). Elle s'inscrit également dans une stratégie de confiance et de performance (Bruna & Chauvet, 2010) et sans doute plus encore, dans une réponse aux attentes du marché ou des parties prenantes (Barth, 2007b). Dans le secteur des médias, au cœur d'une crise de confiance majeure, repenser son fonctionnement au prisme de la diversité relève également d'une stratégie de légitimation de l'organisation, telle que l'ont décrite plusieurs chercheurs (Barth 2007b, Cornet & Warland, 2008 ; Bruna & Chanlat, 2014).

Dans une école de journalisme, mettre en place une politique d'égalité des chances et former les étudiants à une fabrication de l'information qui soit égalitaire touche à la fois au management de la diversité et au contenu pédagogique. Le management de la diversité relève d'une transformation de l'organisation qui inclut de nouveaux modes d'apprentissage et de travail dans tous les compartiments de l'activité (Barth & Falcoz, 2010) : mode de recrutement, mode d'évaluation, mode de communication,

mode d'enseignement... Or, les initiatives privilégiées jusque-là par les écoles de journalisme hors IPJ Paris-Dauphine ne réinterrogent pas l'ensemble de l'organisation. Comme l'explique l'enquête de Chupin, Soubiron et Tasset, *« d'un côté, les filières par alternance reposent sur une critique des formations classiques. D'un autre côté, celles-ci peuvent désormais opposer, aux dénonciations les plus sévères contre le caractère élitiste, voire discriminatoire de leur recrutement, la compensation apportée à petite échelle par les filières de diversification. »* Une démarche qui permet aux écoles d'agir *« sans avoir à aller au bout d'une auto-critique des inégalités que les concours de « la grande porte » consacrent et sans programme explicite de discrimination positive. [...] C'est ainsi que la mise en place des dispositifs s'accompagne d'une définition pratique bricolée d'une catégorie de candidats « divers » aux contours flous et fluctuants, selon les demandes des entreprises et les marges de manœuvre des acteurs des écoles. En l'absence de définition officielle de groupes ethniques, les politiques de compensation des discriminations opèrent au moyen d'un faisceau de critères sociaux, ethniques, « phénotypiques » et psychologiques en fonction du rapport singulier que les écoles entretiennent avec les entreprises de médias. »*

3. Vers une extension de la réflexion à l'enseignement supérieur

Par rapport aux trois approches de compensation mises en place dans l'enseignement supérieur pour promouvoir l'égalité des chances et la diversité, la démarche par le label Diversité oblige à repenser toute l'organisation (Pérugien 2015). Sans forcément s'engager dans une telle démarche, œuvrer pour une politique globale et inclusive nécessite une réflexion globale au prisme de toutes ses composantes. Elle inclurait un pilotage public d'une politique d'égalité des chances, de mixité et de diversité (généralisation des programmes existants ; coordination du déploiement territorial) ainsi qu'une évolution des modes de recrutement dans les filières sélectives et une formation du corps académique à ces enjeux (Bruna, Bender, Yanat, 2017). Au-delà de la sensibilisation des étudiants, *« il ne demeure pas moins qu'en amont, il s'avère nécessaire de sensibiliser le corps enseignant aux enjeux de l'égalité et de la non-discrimination, de sorte à développer la conscience des pédagogies et à favoriser la prise en compte des enjeux du genre et de la diversité dans leurs pratiques pédagogiques »*, comment l'expliquent Bruna, Bender et Yanat (2017).

Une telle démarche supposerait également une politique de recherche sur les enjeux de la diversité ainsi qu'un développement d'enseignements portant sur le management de la diversité (Barth, Falcoz, 2009), la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité. Enseignement, pratiques inclusives et recherche constituerait le triptyque permettant une politique globale, cohérente et efficiente.

2.8. L'évolution de la réflexion de Sciences Po Paris

Il est intéressant de constater que l'école qui avait bousculé l'enseignement supérieur en mettant en place une voie d'accès parallèle au concours réfléchit aujourd'hui à une inclusion plus globale de la diversité au sein de son organisation. Une réflexion qui inclut le processus de recrutement classique par la voie du concours. En 2012, Sciences Po Paris avait supprimé l'épreuve de culture générale au concours, car elle était jugée discriminante. Dans l'entretien qui suit, Hakim Hallouch, chargé de mission au pôle Egalité des chances et Diversités, explique comment est menée aujourd'hui une réflexion transversale sur la façon d'impliquer toute l'organisation au prisme de l'égalité des chances.

Hakim Hallouch,

Chargé de mission au pôle Egalité des chances et Diversités

Lorsque Richard Descoings a pris la décision de mettre en place les conventions ZEP en 2001, il a provoqué un tollé général. C'est parti dans tous les sens. En créant une voie parallèle au concours, on touchait à l'un des leviers du pouvoir en France qui a vu s'affirmer une forme de domination politico-sociale. Pour l'imposer, il a fallu passer par une loi qui accorde à Sciences Po l'autonomie dans le cadre de son recrutement dans le cadre d'une expérimentation sur dix ans. Puis le dispositif a été inscrit dans les statuts.

Richard Descoings s'est appuyé en externe sur des hommes politiques, comme Jack Lang et Nicolas Sarkozy ainsi que sur des entreprises comme L'Oréal, Total, HSBC. En interne, il a bénéficié du soutien de René Rémond, président de la Fondation nationale des sciences politiques, très respecté dans le monde académique. Il s'est appuyé sur des syndicats d'étudiants, plutôt de gauche et favorables à l'ouverture sociale. Il a pu ainsi montrer qu'il existait une forme de consensus. En ce qui concerne les professeurs, nombreux sont ceux qui n'interrogent pas la stratégie de l'institution. Il y a ceux qui ont vécu le plafond de verre et qui étaient favorable à une ouverture, et ceux qui ont souffert des mêmes causes

mais qui ne souhaitaient pas faciliter les choses aux suivants. Des professeurs opposés au dispositif l'ont fait savoir à leurs classes ainsi qu'aux étudiants recrutés par les conventions ZEP.

Aujourd'hui, les conventions concernent 106 établissements de 19 académies, dont l'outre-mer et les zones rurales. Les critères de sélection sont complexes. Ce sont les lycées qui proposent les candidats qu'ils ont retenus d'après une revue de presse qu'ils ont préparé et un jury d'admissibilité sous l'égide du proviseur, jury qui tient compte de leurs résultats scolaires et de leur attitude au cours de la scolarité. Sciences Po reçoit ensuite le dossier comprenant les notes depuis la 2^e ainsi que le commentaire du jury d'admissibilité. Les candidats passent un oral de 30 mn portant sur des questions d'éthique, d'engagement. Nous cherchons des personnalités à travers cet oral. Tous les ans, 160 étudiants sur 1500 sont recrutés par cette voie.

Vers une modification du recrutement classique

A l'heure actuelle, notre réflexion évolue et cela, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, aujourd'hui, 40 % des jeunes bacheliers qui intègrent l'école par les conventions éducation prioritaire sont désormais issus des classes supérieures. Cela permet certes d'apporter une forme de mixité aux lycées concernés et ce peut être une bonne chose pour les classes moyennes qui ont le sentiment que rien n'est fait pour elle. Mais en revanche, on ne peut pas, dans une procédure spécifique, tenir compte de tous les problèmes de tous ceux qui sont hors des clous et laisser une procédure classique vivre sa vie dans l'hyper sélection sociale.

Nous étudions deux pistes. Tout d'abord, renforcer l'accompagnement académique pour les publics les plus défavorisés. Dès cet été, nous lançons la création d'une école d'été égalité des chances ouverte aux boursiers avec trois académies franciliennes dans un premier temps. Une expérimentation de quatre ans, suivie d'une incubation de trois ans avant d'étendre le dispositif. Le but de cette école : travailler la maîtrise de la langue – conceptuelle, lexicale, argumentation, travail sur les codes, et sur l'anglais.

Le deuxième volet en réflexion est celui de modifier le recrutement classique. L'idée est de faire converger les procédures d'admission entre elles, ce qui réglerait la question de la légitimité. Nous travaillons sur l'idée de compétences humaines et intellectuelles sur le principe d'une distinction entre érudition et intelligence. Nous réfléchissons à un référentiel de compétences qui prendrait en compte l'esprit critique, l'empathie, la créativité, l'esprit de collaboration, les questions de responsabilité et d'engagement. L'idée est de redéfinir quel profil d'étudiant nous voulons avoir en sachant que ce n'est pas forcément ceux qui ont 19/20.

Le biais discriminant des épreuves

Par rapport à ce projet, nous avons deux forts objecteurs de conscience. D'une part le corps académique qui tire sa légitimité de l'excellence scolaire. Et d'autre part les entreprises. Ou cela se fait en douceur, ou nous allons vers un clash énorme. En 2012-2013, nous avons supprimé l'épreuve de culture générale car elle était vue comme discriminante. Les sujets étaient préparés par l'Inspection générale de l'Education nationale en philosophie. C'est le temple du classicisme. Le type de sujets faisait appel à une donnée fondamentale : la bibliothèque familiale, qui marquait la différence entre ceux qui réussissaient et ceux qui échouaient. Nous avons supprimé cette épreuve car lorsque nous avons voulu la faire évoluer, il s'est avéré impossible d'arbitrer face à une myriade de clochers qui ont tous leur avis sur la question.

Aujourd'hui, nous avons une épreuve d'histoire émanant de l'Inspection de l'éducation nationale qui travaille avec la faculté permanente d'histoire, d'après le programme de 1^{ère}. En réalité, il y a des écarts entre ceux qui ont accès à une bonne éducation au lycée et qui bénéficient d'un complément dans le cercle familial et ceux qui ont accès à une moindre qualité d'information au lycée et qui n'ont pas de continuité dans le cadre des discussions familiales.

Nous avons une autre épreuve au choix entre maths, économie ou lettres. Ces épreuves sont élaborées par nos départements en lien avec l'Education nationale et reposent sur des pré-requis censés être maîtrisés au lycée. Mais même remarque que pour l'épreuve précédente. Enfin, il y a une épreuve de langue, plus accessible à ceux qui ont l'opportunité de faire des *summer class*.

Toucher à la question de la légitimité

Ceux qui ont mention TB à l'écrit peuvent demander une dispense d'oral. Pour les autres, l'oral dure 30 mn et se déroule quasiment de la même façon que pour les conventions ZEP. En ce qui concerne le jury, depuis quatre ans, nous proposons une formation sous forme de modules anti-discrimination et anti-stéréotypes. Nous réalisons des audits et des expérimentations sur les jurys. Ces derniers sont composés pour partie de responsables pédagogiques et pour partie d'enseignants. Nous leur donnons un guide pour les entretiens et certains membres des jurys suivent les modules de sensibilisation. L'idéal serait de ne voir siéger aux jurys que ceux qui ont suivi le module et nous allons voir comment diffuser

plus largement le dispositif. Une autre idée d'évolution : modifier la grille qui permet de valider le PV au regard des compétences.

Quelles sont les forces en présence dans le cadre de cette réflexion ? L'administration suit. Une partie du corps académique y est favorable ; une autre partie est en opposition totale. C'est flagrant par discipline et parfois selon l'âge. Les économistes ne sont pas ouverts ; les historiens sont plutôt ouverts ; les sociologues sont très ouverts. Quant aux étudiants, ce n'est pas évident de les faire adhérer car on touche à la question de la légitimité. Une des pistes serait de les associer au travail collectif de réflexion et de les envoyer en région.

Conclusion

Dans un contexte de crise économique, de crise identitaire, d'augmentation des inégalités socio-économiques, de persistance des discriminations, l'enseignement supérieur, conscient de son rôle majeur et de sa part de responsabilité, mène des politiques actives depuis une quinzaine d'années pour limiter les inégalités d'accès dans ses établissements.

Nous avons vu les différentes approches et philosophies de ces politiques, souvent soumises à des injonctions contradictoires entre *affirmative action* et égalité républicaine. Cette réflexion pose la question de l'articulation des notions de diversité et d'égalité, la « diversité » pouvant désigner des réalités différentes selon le qualificatif qui lui est attribué (Wieviorka, 2008). Cette notion est à réinterroger au prisme de son corollaire inversé, à savoir la discrimination, notion toute aussi floue (Fassin & Fassin 2006). Les politiques d'égalité des chances et/ou de diversité étant censées bénéficier à ceux qui sont victimes de discrimination, reste à délimiter le champ desdites discriminations. La définition du label Diversité qui a identifié 24 critères de discrimination est une piste de travail en constante évolution. Le même label à son lancement n'en avait identifié que 18. Comme l'explique Aude Soubiron (2011), « *les termes choisis par les journalistes, les responsables politiques et les acteurs du Supérieur pour désigner les dispositifs de démocratisation de l'enseignement supérieur sont relativement changeant.* » [...] « *Dans les discours sur ces dispositifs, le terme diversité est articulé à d'autres notions comme l'égalité des chances, la discrimination (positive ou non) et l'ouverture sociale.* »

De façon générale, la diversité relève de politiques de discrimination positive, articulées à une logique de résultat ; l'ouverture sociale étant revendiquée pour les actions de tutorat et d'accompagnement. Les différents protagonistes sont au cœur d'une tension qui oppose diversité à égalité (Michaels, 2009) : à vouloir l'une, n'oublie-t-on pas l'autre ? Le premier terme fait référence implicitement à l'origine ethno-culturelle ; le second relève d'une approche socio-économique. Cette réflexion s'inscrit au croisement de la sociologie et des sciences de gestion, plus précisément de la théorie des organisations.

Les entretiens menés dans le cadre de cette communication traduisent clairement cette double approche dans les choix philosophiques, politiques et organisationnels des différents établissements concernés. Avec la mise en place des conventions Zep, Sciences Po Paris assume une approche d'*affirmative action*, visant à corriger à la marge la reproduction de la sélection des élites (Descoings, 2007). Ces actions, qui se basent sur une analyse bourdieusienne de la reproduction des élites, relèvent de l'expérimentation correctrice (Allouch et Buisson-Fenet, 2008) et supposent de définir les critères de ceux qui vont en bénéficier. On a pu voir dans l'entretien qu'aujourd'hui, la réflexion de Sciences Po s'inscrit dans un contexte plus large que l'*affirmative action*, ouvrant la voie à une transformation du mode de recrutement classique en faisant appel à un référentiel des compétences en tenant compte des biais induits par certaines épreuves.

Empruntant la voie tracée par l'EM Strasbourg, IPJ Paris-Dauphine a suivi la feuille de route du label Diversité, conçu à l'origine pour les entreprises, dont l'approche s'inspire d'une dimension transversale relevant de la théorie des organisations au prisme de l'égalité. La démarche de l'établissement s'inspire de la même analyse concernant les causes des inégalités d'accès à l'enseignement supérieur mais la politique mise en place s'inscrit dans une approche globale et transversale tant du point de vue des parties prenantes (étudiants, personnels, enseignants, vacataires) que des champs concernés (enseignement, organisation, recherche).

Quelles pistes de réflexion pour l'enseignement supérieur ? Faire le choix d'une promotion de la diversité en définissant quel public cibler : boursiers, élèves méritants, élèves de certains quartiers (Soubiron 2012) ? Ou repenser sa politique globale (recrutement, partenariats, organisation, formation, pédagogie, recherche) par un management de la diversité qui donne sa place à chacun et agit sur tous les risques de discrimination ? S'engager dans cette triangulation (enseignement, recherche, expérimentation) donnerait à l'établissement une légitimité plurielle (Bruna, M.G., Bender, A.-F. et Yanat, Z., 2017), « lui permettant de s'adresser de manière crédible tour à tour aux étudiants, public- cible et bénéficiaire

premier de l'Enseignement Supérieur, à ses partenaires publics et privés (à commencer par les tutelles ministérielles et les entreprises) ainsi qu'à la communauté académique (incluant les enseignants, les chercheurs et les intervenants mais aussi les personnels administratifs et techniques). » Les auteurs citent ainsi une dizaine d'établissements pionniers dans cette démarche⁴⁷

Avancer dans cette voie suppose également une prise en compte des questions de RSE (Responsabilité sociale des entreprises) dans les enseignements académiques, enseignements marqués par l'impact de la culture universaliste sur le façonnement des programmes (Barth, Falcoz, 2009). Impulser cette réflexion de façon globale et transversale nécessite un engagement au plus haut niveau des établissements, inscrit dans la stratégie et traduit par des actes signifiants. La nomination d'un.e responsable en charge de la RSU (Responsabilité sociale des universités) ou même d'un vice-président, comme cela a été le cas à Paris-Dauphine en décembre 2016, pour déployer une politique à l'échelle de l'université, constitue un signal fort à l'intention de toutes les parties prenantes.

Pour l'enseignement supérieur, qui forme les forces pensantes et agissantes de demain, l'enjeu de l'égalité des chances est fondamental. C'est une question de responsabilité et de cohésion sociale.

ANNEXE

Extrait du rapport au Premier ministre d'Olivier Rousselle, Conseiller d'Etat sur « Les écoles de service public et la diversité », février 2017. Recommandations.

S'agissant de la composition des jurys, les études citées par Y. L'Horty mettent en évidence les incidences des caractéristiques du jury sur la sélection des candidats, mais sans que ces incidences soient univoques : Sur ce plan, il faut se méfier des idées simples selon lesquelles il suffirait par exemple d'avoir davantage de femmes dans les jurys pour accroître mécaniquement la part des femmes dans les lauréates. L'étude approfondie de Bagues et Esteve-Volart (2010), à partir des données des concours d'accès aux emplois du ministère espagnol de la justice en 1987 et 2007, montre au contraire que les femmes ont moins de chances d'être recrutées si le jury est composé surtout de femmes, car ce type de jury très féminin valorise de façon excessive les compétences des hommes. A cet égard, la diversification de la composition du jury, largement poursuivie par les écoles, ne doit pas être approchée dans une optique de mimétisme, mais bien dans une optique d'égalité de traitement : mettre des femmes dans les jurys, des personnes extérieures à l'administration de recrutement, voire extérieures à l'administration, ou encore issues de la diversité, n'a pas pour objectif de favoriser ces catégories de personnes dans le recrutement, mais de multiplier les possibles points de vue sur les candidats, afin de diminuer la probabilité que ceux-ci ne soient jugés sur la base de stéréotypes implicites mais répandus dans une catégorie de la population.

En vue de poursuivre cet objectif, la diversification de la composition du jury ne saurait être l'alpha et l'oméga d'une politique concernant les jurys. Comme le soulignait Y. L'Horty, la sensibilisation des personnels chargés du recrutement permet d'amoindrir les risques de discrimination ; de la même façon, « le recours à des grilles d'évaluation précises et explicites est un moyen d'éviter les jugements de valeur sur la personnalité des candidats qui exposent le jury à toute sorte de stéréotypes ». Les enjeux de formation, de sensibilisation, de travail croisé des jurys sont donc tout aussi importants, et ne doivent pas être négligés. Si la plupart des écoles ont instauré une journée de rencontre pour les jurys, au cours de laquelle se tient une formation ou une sensibilisation aux discriminations et aux biais implicites, le degré d'exigence et d'approfondissement de cette formation varie d'une école à l'autre, avec une implication qui peut également être différenciée selon les jurys. Cet aspect de la professionnalisation du jury peut donc être renforcée, comme d'ailleurs, le travail sur la base de grilles d'évaluation.

I- Un axe de travail stratégique

En premier lieu, il est apparu que, si toutes les écoles et les administrations souscrivent, en principe, au double objectif de garantir l'égalité de traitement des candidats (lutte contre les discriminations) et de promouvoir la diversité (diversification des profils), peu nombreuses sont celles qui se sont réellement saisies du sujet pour en faire un axe de travail stratégique. Ainsi, la diversité est rarement abordée sous l'angle d'une stratégie cohérente au niveau de l'école, ni a fortiori de l'administration. A ce titre, trop peu nombreuses sont les écoles ou les administrations qui disposent même d'un diagnostic quantifié de la

⁴⁷ L'Institut d'Etudes Politiques de Paris, l'ESSEC Business School, l'Université Paris-Dauphine, Sup de Co Montpellier (Label Diversité en 2009), l'Ecole de Management de Strasbourg (Label « Diversité » en 2012, renouvelé en 2016), l'IPJ-Dauphine (première Ecole de journalisme labellisée « Diversité » en 2014, renouvelé en 2006), l'Université Catholique de Lille, l'ESCP, l'Ecole de Management de Grenoble, l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux et l'IPAG Business School

diversité en leur sein. Il est indispensable, à cet égard, que les écoles puissent recueillir et traiter des données de contexte (environnement socioprofessionnel, origine géographique, parcours universitaire etc.) permettant une connaissance effective de leur population et de leurs candidats.

Voir tableau ci-dessous

Dimension	Données tous concours	Données sur le concours externe	Données sur le concours interne et 3 ^{ème} concours
Diversité sociale	Répartition des CSP parmi les professions des parents	Proportion d'étudiants boursiers du CROUS ou de l'enseignement scolaire	CSP (ou, dans le public, catégorie) d'origine
Diversité professionnelle	- Secteur d'activité des parents		
	- Proportion de parents fonctionnaires		
	- Proportion de parents chômeurs		
Diversité géographique	- Répartition géographique au baccalauréat (y compris outre-mer)		
	- Proportion d'élèves ayant passé leur BEP/bac dans un lycée situé dans quartiers prioritaires de la politique de la ville		
	- Proportion d'élèves ayant passé leur BEP/bac dans une zone rurale		
Diversité scolaire	- Niveau de diplôme		
	- Répartition des établissements d'origine : par type d'établissement (université, grande école, institut) ; par établissement (lorsque les effets de concentration dans un seul établissement sont très importants)		

II- Changer le mode de gouvernance des écoles

Ce mode ne les encourage pas à accorder une place importante à la diversité : les personnes qui interviennent dans la gouvernance de celles-ci (tutelles, membres des conseils d'administration ou des instances d'orientation) sont trop rarement porteuses de regards extérieurs. Les administrations recruteuses, les représentants syndicaux et les élus, internes à l'établissement, locaux ou nationaux, occupent ainsi la plupart des sièges, ce qui permet de représenter des points de vue éminemment utiles pour une école, mais laisse peu de place à une diversification des approches quant à la formation des fonctionnaires.

III- Un cadre partenarial entre écoles et vis-à-vis de l'extérieur

Dans leur approche de la diversification de leurs viviers de recrutement, notamment pour le concours externe, les écoles sont déjà engagées dans des démarches de communication externe. Toutefois, cette information se fait assez largement séparément, école par école, alors qu'une approche davantage mutualisée permettrait d'accroître l'efficacité de ces interventions, en permettant notamment aux jeunes sensibilisés ou aux potentiels candidats d'appréhender plusieurs métiers de la fonction publique simultanément, et de préparer plusieurs concours.

(1) - Enfin, le taux de personnes perçues comme handicapées demeure particulièrement faible (0,8 % des personnages).

Bibliographie

Allouch A., Buisson-Fenet H. « Diversification des élites et repositionnement organisationnel : le cas des politiques d'ouverture sociale en France, et d'outreach en Angleterre », Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs, ARES/Les éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, 7, 155-171, 2008.
Barth I., Falcoz C. « L'enseignement des thématiques égalité/discrimination/diversité dans l'enseignement supérieur en France », Actes du colloque de l'AGR, 2009.
Barth I. et Falcoz C. « Nouvelles perspectives en management de la diversité. Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi » (coordonné par), Paris : EMS, coll. Gestion en liberté, 2010.
Barth, I « La face cachée du management de la diversité », in I., Barth, C., Falcoz, (Coord.), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques* (pp.273-291), Paris, L'Harmattan, 2007b.
Bender A-F. « Les politiques de gestion de la diversité », *La Gestion des ressources humaines*, coll. « Cahiers français », n° 333, La Documentation française, pp. 70-75, 2006.
Bender A-F. « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? ». *Revue Française de gestion*, Vol 30, 151 (pp. 205-218), 2004.

- Bender, A. ;-F. et Pigeyre, F. « Mieux conceptualiser la diversité: un enjeu de gestion ». Barth, I., Falcoz, C. (coord.). *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Editions EMS, pp. 83-100, 2010.
- Berthaut, J. « La banlieue du 20 heures », Editions Agone, 2013.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. « Le Nouvel esprit du capitalisme », Paris, Gallimard (Nrf Essais), 1999.
- Bourdieu, P. « La Noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps », Paris, éditions de Minuit, 1989.
- Bourdieu, P. et Passeron, J.-C. « La Reproduction », Paris, éditions de Minuit, 1970.
- Bourdieu, P. et Passeron, J.-C. « Les Héritiers », Paris, éditions de Minuit, 1985.
- Bouron, S. « Les écoles de journalisme face à l'expansion du marché. Stratégies d'internationalisation et transformations des curricula », Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs, 2015.
- Bruna, M.G. « Pour une politique d'égalité des chances dans l'Enseignement Supérieur », in Ouverture sociale, égalité et diversité, in M.G. Bruna (Scientific Editor), Presses de l'UTBM/Fondation Dauphine, pp.13-48, 2013a.
- Bruna, M. G. « Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques socio-organisationnelles », Thèse de doctorat en sociologie des organisations, Université Paris-Dauphine, 2013b.
- Bruna, M.G., Bender, A.-F. et Yanat, Z. « Penser, enseigner et assurer l'égalité des chances dans le Supérieur : questionnements épistémologiques, défis organisationnels et enjeux pédagogiques », revue « Management & sciences sociales n°22, 2017.
- Bruna, M.G. et Chanlat, J.-F. « Le portage d'une politique de diversité comme processus de légitimation ? », Semaine du Management 2014 (Pour un management de la diversité), AFM, AGRH, AFC, AIMS & AFMD, 21 mai 2014.
- Bruna, M.-G. et Chauvet, M. « La diversité, levier de performance... sous condition de management », Cahier de recherche n°2- Chaire Management & Diversité, Université Paris Dauphine, pp.1-39, 2010.
- Cagé, J. « La responsabilité de l'entre-soi médiatique est immense dans l'avènement du populisme », tribune publiée dans Le Monde le 10/11/2016.
- Calvès, G. « La Discrimination positive », Paris, PUF, 2004.
- Charon, J.-M. *Les médias en France*, Nouvelle édition, Paris, La Découverte, «Repères», 2014.
- Chupin, I., Soubiron, A. et Tasset, C. « Entre social et ethnique. Les dispositifs d'ouverture à la « diversité » dans les écoles de journalisme en France », *Terrains & travaux*, 2/2016 (N° 29), p. 217-236.
- Chupin, I. « Les écoles du journalisme, Les enjeux de la scolarisation d'une profession (1899-2008) », thèse de doctorat en science politique, Université Paris Dauphine, 2008.
- Chupin, I. « Précariser les diplômés ? Les jeunes journalistes entre contraintes de l'emploi et ajustements tactiques », Recherches sociologiques et anthropologiques, 2014.
- Cornet A., Warland P. « GRH et gestion de la diversité », Paris, Dunod, 2008.
- Coulomb-Gully Marlène, « Femmes à la Une : 20 ans de 20 heures ou " la voix de la France " (1982-2002) », *Le Temps des médias*, 1/2009 (n° 12), p. 125-140.
- CSA. « Écrans Pâles, diversité, culturelle et culture commune dans l'audio visuel », Actes du colloque du 26 avril 2004, Paris, La Documentation française.
- Dameron, S. et Chanlat, J.-F. « Management et diversité : lignes de tension et perspectives », communication à l'occasion des 4e Rencontres internationales de la diversité, Corte, 2009.
- Dardelet C. (rapporteur) « Ouverture sociale des grandes écoles. Livre blanc des pratiques. Premiers résultats et perspectives », Paris : Conférence des Grandes Ecoles, 2010.
- Descoings, R., (2007), Sciences Po. De la Courneuve à Shanghai, Paris : Presses de Sciences Po.
- Durkheim, E. « De la division du travail social, » Paris, 1893.
- Duru-Bellat, M. « Les inégalités sociales à l'école : genèse et mythes ». Paris : PUF, 2002.
- Fassin, E. et Fassin, D. « De la question sociale à la question raciale ? », Paris, La Découverte, « Cahiers libres », 2006.
- Garner-Moyer, H. « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », revue *Management et Avenir*, n°7, 2006.
- Garner-Moyer, H. « Réflexions autour du concept de diversité. Éclairer pour mieux agir, » Paris : AFMD, 2012.
- Lafarge G., Marchetti D. « Les portes fermées du journalisme. L'espace social des étudiants des formations reconnues », Actes de la recherche en sciences sociales, 189 (4), 72-99, 2011.
- Lorbiecki, A., Jack, G. «Critical turns in the evolution of diversity management», *British Journal of Management*, Vol. 11, n°SI, pp.17-31, 2000.
- Macé, E. « Représentation des diversités dans les programmes de télévision ». Rapport remis à l'Observatoire de la diversité du Conseil supérieur de l'audiovisuel. 2008.
- Macé, E. « Mesurer les effets de l'ethnoracialisation dans les programmes de télévision : limites et apports de l'approche quantitative de la 'diversité' », *Réseaux*, n°157-158, 2009, p. 235-265.
- Merlé, P. « La démocratisation de l'enseignement », Paris : La Découverte, 2009.
- Merlé, P. « La ségrégation scolaire », Paris : La Découverte, 2012.

- Michaels, W. B. « La diversité contre l'égalité », *Raisons d'agir*, 2009.
- Nayrac, M. « La question de la représentation des minorités dans les médias, ou le champ médiatique comme révélateur d'enjeux sociopolitiques contemporains », *Cahiers de l'Urmis* [En ligne], 13 | octobre 2011.
- Pauwels, M.-C. « Le Diversity Management, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise ? », *Revue française d'études américaines*, 2004/3 n°101, pp.107-122.
- Peretti, J.-M. (direction). « Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise. », Éditions d'Organisation, 2007.
- Peretti, J.-M. (direction). « L'Encyclopédie des diversités », Paris, EMS, 2012.
- Pérugien, S. « La construction d'une culture organisationnelle en faveur de la diversité dans l'enseignement supérieur. Monographie d'une recherche-intervention menée au sein d'une business school française », Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, 2015.
- Pérugien, S., Barth, I. « Les politiques diversité au sein des grandes écoles françaises : quel apport au renouvellement des élites ? », *Actes Journées d'études « Les élites économiques en France et en Europe. État des lieux des recherches françaises »*, Université Paris Dauphine, 2010.
- Pérugien, S., Barth, I. « Les politiques diversité des grandes écoles françaises : mise en perspective d'une décennie intense », 79ème Congrès de l'ACFAS. Pour une vision internationale et francophone de la diversité, Sherbrooke – Québec, pp.171-185, 2011.
- Pérugien, S. & Barth, I. Les business schools françaises à l'épreuve de la diversité : enjeux et défis, *Actes du colloque « Pour un management de la diversité »* organisé par l'AIMS, l'AFM, l'AGRH, l'AFMD, l'AFC, *Semaine du management* 2014, Marseille, 21 mai 2014.
- Perugien, S. et Barth, I. « Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité. En quoi une école peut-elle faire école ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 54/2016 (Vol. XXII), p. 263-294.
- Ruellan D. « Le professionnalisme du flou », Grenoble, PUG, 1993.
- Ruffin, F. « Les petits soldats du journalisme », Les Arènes, 2003.
- Sabbagh, D. « Promouvoir la "diversité" dans les filières d'élite de l'enseignement supérieur : le cas de Sciences Po », *Informations sociales*, n°161, pp.103-107, 2010.
- Sabbagh, D., van Zanten, A. « Diversité et formation des élites : France-USA. Introduction », *Sociétés contemporaines*, n°79, pp.5-18, 2010.
- Sassoon, V. « Femmes noires sur papier glacé », thèse présentée à l'Institut Français de Presse (Université Paris II – Panthéon Assas), publiée par l'INA dans la collection Médias Essais, 2014.
- Sassoon, V. et Frachon, C. « Médias et diversité. De la visibilité aux contenus. Etat des lieux en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Etats-Unis », Paris, Institut Panos Paris / Karthala, 2008.
- Sedel, J. « Les médias & la banlieue », Le Bord de l'eau, coll. « Penser les médias », 2009.
- Simon, P. « Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports sociaux ethniques et de " race " », *Revue française de sociologie*, 1/2008 (Vol. 49), p. 153-162.
- Soubiron, A. « De l'égalité des chances à la diversité ? La politique d'égalité dans l'enseignement supérieur français », contribution au Congrès de l'Association française de sciences politiques (ST 22), 2011.
- Soubiron, A. « Entre " égalité des chances " et " diversité " : les reformulations du problème des inégalités d'accès et de succès dans les grandes écoles en France », *Inégalités sociales et enseignement supérieur*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, « Perspectives en éducation et formation », 2012, p. 71-84.
- Suchman, M.C. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, pp.571-610, 1995.
- Tasset, C. « L'épreuve équivoque. Estime de soi et sens de la justice dans une formation au journalisme ouverte à la diversité », mémoire de Master, 2007.
- Thomas, R. R. « From affirmative action to affirming diversity », *Harvard Business Review*, Vol.68, n°2, pp.107-117, 1990.
- van Zanten, A. « Le choix des autres. Jugements, stratégies et ségrégations scolaires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5/2009 (n° 180).
- van Zanten A. « L'ouverture sociale des grandes écoles : diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation ? », *Sociétés contemporaines*, 79 (3), 69-95, 2010.
- Wieviorka, M. « La diversité. Rapport à la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche », Paris, Rober Laffont, 2008.

VISION DE L'ENTREPRENEUR-DIRIGEANT ET CROISSANCE DE L'ENTREPRISE : UNE ÉTUDE LONGITUDINALE DANS LES PME À FORTE CROISSANCE DANS UNE ÉCONOMIE EN DÉVELOPPEMENT

Jules Roger FEUDJO

Professeur, Université de Dschang
FSEG, Cameroun
jrfeudjodem@yahoo.fr

Jean Paul TCHANKAM

Professeur senior
KEDGE BS,
jean-paul.tchankam@kedgebs.com

Chamberlain Fofou WADOUM

Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant vacataire
Université de Dschang, Cameroun
wadoumfofou@yahoo.fr

Résumé :

Cette recherche tente de comprendre le rôle de la vision de l'entrepreneur-dirigeant sur la croissance de l'entreprise. Elle adopte une démarche exploratoire à partir d'une étude qualitative de cinq (05) cas de PME du secteur bois. Une analyse longitudinale à l'aide du logiciel Atlas.ti montre l'importance, aussi bien sur les plans stratégiques que culturel, de la vision de l'entrepreneur sur la croissance de l'entreprise. Les propositions formulées permettent de comprendre l'explication de la croissance de l'entreprise par la vision de l'entrepreneur-dirigeant. La difficulté à saisir le concept dans sa globalité justifie le choix méthodologique utilisé pour découvrir et révéler la réalité du phénomène étudié.

Mots clés : vision, entrepreneur-dirigeant, PME, croissance, PVD, Cameroun.

Introduction

Depuis quelques années, les PME à forte croissance, communément appelées « gazelles » (Birch, 1987) attirent l'attention de nombreux chercheurs. Si les gazelles ne représentent qu'entre 2 et 10% des PME, elles sont responsables dans la plupart des pays industrialisés de plus de 40% des nouveaux emplois (OCDE, 2002 ; Brun et Chai, 2012). En dépit de ce rôle capital pour le dynamisme économique et malgré la multiplication des études consacrées à cette catégorie d'entreprises, le processus et les déterminants de leur croissance demeurent partiels, parfois ambigus et mitigés. Un écart existe toujours entre la réalité complexe du phénomène de croissance des PME et les approches mobilisées pour l'expliquer (Diambeidou, Gailly et Valereysein, 2007). En effet, le contexte cognitif de la stratégie (Baumard, 2014), la vision de l'entrepreneur-dirigeant, et son ambition (Ben-Hafaïedh et Hamelin, 2015) notamment ont, le plus souvent, très peu été intégrés dans les analyses. Or, comme le notent Serboff et Tannery (2015), les attitudes mentales des dirigeants d'entreprises,

au-delà de leur seule intention entrepreneuriale (Dutta et Thornbill, 2008), jouent un rôle central dans les modes de développement qu'ils privilégient. Leur vision détermine leur perception des forces et des faiblesses de l'environnement, leur engagement offensif ou défensif, leur niveau de planification et l'ensemble de leurs manœuvres stratégiques. La vision est essentiellement une image désirée d'un espace que l'on souhaite occuper sur le marché (Filon, 1991) et qui détermine les actions nécessaires à cette finalité. Les recherches sur les PME doivent aller au-delà des caractéristiques classiques de la PME et de son dirigeant, mais également des stratégies choisies pour s'interroger sur les aspects cognitifs de l'entrepreneur qui déterminent la démarcation de ses actions et de son marché. La nécessité d'une prise en compte des aspects cognitifs, intégrant les attributs intrinsèques de l'entrepreneur et/ou du dirigeant dans l'analyse et la compréhension de ses manœuvres stratégiques et du développement de sa PME, est défendue par de nombreux auteurs (Westley et Mintzberg, 1988 ; Bayad et Garand, 1998 ; Amrhar, 2001 ; Cossette, 2003 ; Couteret, 2014 ; Serboff et Tannery, 2015 ; Ben-Hafaïedh et Hamelin, 2015). Cette réflexion s'inscrit dans cette perspective en adoptant la dialectique de la vision de l'entrepreneur-dirigeant comme vecteur principal de la croissance de sa PME. Pascal et Amos (1984) ont associé cette sollicitude pour le concept de vision à ce qu'on appelle le « miroir du management japonais ». Cependant, il existe peu de méthodes pour aider le dirigeant d'entreprise à rendre sa vision plus explicite (Cossette, 2003 ; Couteret, 2014).

Dans la littérature, la problématique de la vision de l'entrepreneur-dirigeant de PME africaine n'est presque pas abordée. L'effet de cette vision sur la performance de l'entreprise demeure peu exploré. La démarche quantitative classique ne permet pas dans ce contexte particulier, de découvrir toute la réalité y afférente et de prédire une stratégie appropriée. C'est pour cette raison que cette recherche exploratoire vise essentiellement à cerner cette notion et comprendre en quoi elle contribue à l'atteinte des objectifs de croissance dans un pays en développement. Pour répondre à cette préoccupation, cette réflexion présente, dans un premier temps, une revue des écrits sur la vision des dirigeants et la croissance des entreprises. Dans un second temps, elle expose et justifie les décisions méthodologiques, puis décrit et discute les principaux résultats.

1. Le cadre de la recherche

1.1. De la vision de l'entrepreneur-dirigeant aux pratiques de gestion dans les pme

La vision apparaît d'emblée comme une représentation, une perception imaginaire, une projection de sa prouesse dans le temps, autrement dit et pour reprendre les termes de Kao (1989), un état futur désiré. C'est un voyage mental du connu vers l'inconnu (Hickman et Silva, 1984). C'est une intuition, une image mentale d'un état futur possible et désiré de l'organisation (Bennis et Nanus, 1985). Pour Filon (1991), la vision est, sur le marché, « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occuper, ultérieurement, par ses produits, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». Cet auteur fait de la vision l'élément central des traits caractéristiques de l'entrepreneur-dirigeant. Ce dernier serait celui qui conçoit, développe et réalise sa vision. La vision serait ainsi une façon réaliste ou non de se projeter dans le temps et dans l'espace à partir d'un projet et d'une finalité. Dans une approche processuelle, Carrière (1991) appréhende la vision comme une dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'organisation. Pour Phanuel (2015), « la vision est une représentation mentale du dirigeant d'un ensemble de décisions, actions, événements jugés comme possibles, impossibles, souhaitables, non souhaitables, incontournables ».

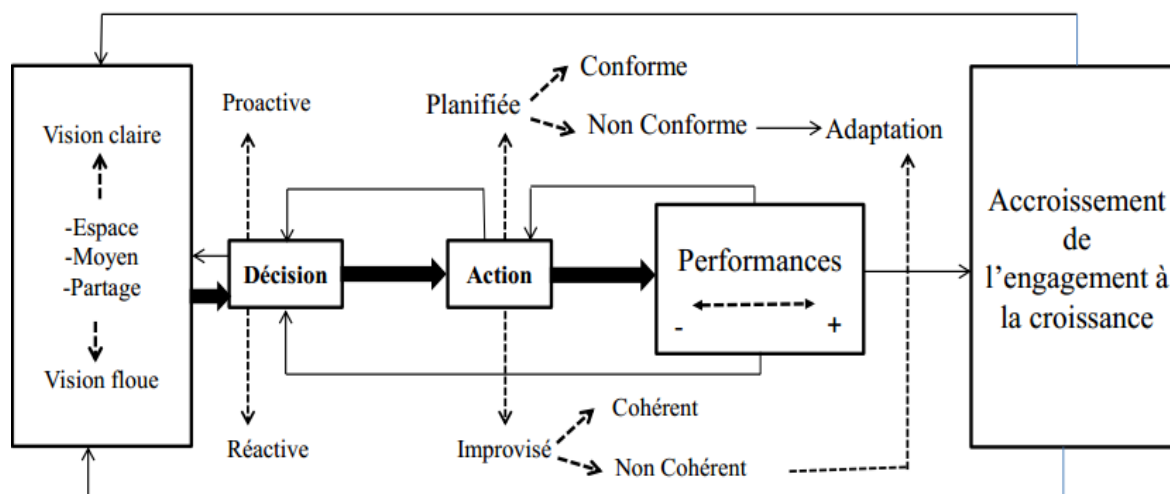
La vision du dirigeant suppose au moins trois composantes (Allali, 2004), à savoir : l'image de l'espace à occuper (Espace), l'image des moyens à mettre en œuvre (Moyens) et le partage de ces deux composantes avec les autres parties prenantes (Partage). La vision permet ainsi au dirigeant de clarifier les buts à atteindre, les moyens nécessaires et appropriés pour y parvenir et d'anticiper les jugements et les réactions des autres parties prenantes de l'entreprise et de la société. De cette vision découlent la stratégie ou les priorités stratégiques de l'entreprise, sa structure et ses principales composantes. En bref, la vision du dirigeant constitue le fil conducteur qui donne un sens et rend cohérentes les décisions et les actions. Elle est appréhendée sous le prisme de l'acuité. À ce sujet, on distingue la vision claire et explicite de la vision floue (ou de l'absence de vision). La clarté de la vision détermine le caractère proactif des décisions. Par contre, lorsque celle-ci est floue ou absente, les décisions revêtent un caractère plutôt réactif. D'une façon générale et en s'inspirant de la pensée de Sénèque, pour qu'un vent soit favorable à un agent économique sur un marché ou dans un environnement économique donné, il faut que ce dernier sache exactement où il va et avec quels

moyens. Comparé à un explorateur dans une forêt, la vision de l'entrepreneur-dirigeant fait office de boussole. Bien définie, elle permet aux dirigeants de mieux saisir les opportunités, de mieux affronter les obstacles et d'être plus conquérant sur son marché. Bennis et Nanus (1985) prescrivent aux leaders visionnaires la source potable de l'information de décision. Hickman et Silva (1984) se placent au niveau de l'acteur, lui indiquant les étapes à suivre pour qu'il devienne un dirigeant visionnaire. Morris (1990) clarifie les pratiques émergentes de la vision stratégique pour l'identifier, la faire partager et l'implanter. Wilson (1992) développe un cadre conceptuel pour l'implantation de la vision dans les organisations. Killing et Fry (1990) développent plutôt une approche analytique de traduction de la vision en termes stratégiques concrets pour en dégager les atouts et les contraintes, à la lumière des capacités de la compagnie et de l'environnement concurrentiel. Cossette (2003) élabore la cartographie cognitive, méthode d'intervention qui peut permettre de mettre au point la vision stratégique. Sa façon de représenter la vision met en évidence un système d'explications (causes ou moyens) et de conséquences (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre. Bayad, El Fenne et Ait Razouk (2012) par la cartographie cognitive, développent la vision stratégique comme facteurs-clés de succès pour les PME. D'Amboise, Gasse et Garand (2000), pour leur part, étudient l'incidence de la vision sur la performance de PME dans la nouvelle économie. Cette recherche vise à étudier la relation interactive entre la vision de l'entrepreneur-dirigeant et la croissance de l'entreprise dans un contexte de pays en développement.

1.2. Le modèle de la recherche

La recherche s'appuie sur le modèle d'Allali (2004). La relation interactive entre la vision de l'entrepreneur-dirigeant et la croissance de l'entreprise constitue le socle du modèle (figure 1). L'objectif visé est essentiellement de mettre au jour les fonctions, les attributs et les déterminants d'une vision efficace.

Figure 1 : Interaction dynamique entre la vision de l'entrepreneur-dirigeant et la croissance de l'entreprise



Source : Inspiré d'Allali (2004)

- ➡ Représentent les actions de mise en œuvre de la vision
- Représentent les actions de feed back ou les actions conséquentes
- > Renvoient aux formes que les composants du modèle peuvent prendre

De façon simplifiée, la figure 1 indique que la vision oriente les décisions, lesquelles déterminent les actions qui, à leur tour, sont susceptibles d'être appréciées selon des indicateurs de performance. Chacune de ces composantes opère des rétroactions sur la suivante, la performance observée stimulant ou freinant la croissance. La vision transformée en action prend forme autour d'un système de relations tant internes qu'externes. Au sein de ce système relationnel, l'entrepreneur-dirigeant développe des apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange ses visées industrielles et commerciales avec d'autres personnes, d'autres gestionnaires et représentants d'organisations de toutes dimensions (Bayad et Garand, 1998). À partir de ces relations, le dirigeant

crée, apprend, voire intègre des réseaux de nature, forme, utilité et fonctionnement divers, afin de dépasser les simples limites de son entité organisationnelle. Les entrepreneurs ne perçoivent pas tous les faits et situations de la même manière, mais en fonction de leur vision personnelle et des objectifs qu'ils donnent à leurs actions. Le concept retenu ici pour décrire ce phénomène est la logique d'intention, en référence à Hamel et Prahalad (1995), Ben-Hafaïedh et Hamelin (2015). Les perceptions des entrepreneurs-dirigeants vont ainsi influencer leurs actions. Mintzberg et Waters (1985), de même que Nanus (1992) soutiennent que lorsque le schéma d'action (ou *action pattern*) est basé sur une vision consciente, il est possible de le contrôler et, au besoin, de l'ajuster. L'existence d'un fil conducteur des actions, agréé par la clarté de la vision, facilite la coordination, le contrôle, la communication, voire, l'ajustement du plan d'action déployé. Nous retrouvons ici une constante : « les entrepreneurs proactifs qui planifient et formalisent leurs actions » face aux « entrepreneurs réactifs qui ont tendance à improviser ». Ceci amène à penser que *lorsque la vision de l'entrepreneur-dirigeant est claire, les actions de mise en œuvre de la décision de croissance tendent à être formalisées et planifiées, et inversement dans le cas contraire.*

Cette idée ne remet pas en cause celle d'Allali (2004) pour qui, lorsque les actions ne sont pas supportées par une vision claire, elles peuvent parfois laisser émerger une certaine cohérence d'ensemble. Une telle cohérence permet souvent de reconstituer une vision a posteriori qui préside aux actions mises en œuvre. Du modèle d'Allali (2004), on peut retenir que les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui ont déployé une vision stratégique claire dans la recherche permanente d'efficacité. Les deux premiers niveaux d'engagement international de Cavusgil (1984) supposent que certains dirigeants d'entreprise adoptent une stratégie de croissance à titre expérimental alors que d'autres le font d'une manière plus active. Il est à supposer que les dirigeants de PME qui optent pour une croissance à titre expérimental sont plus enclins que les autres à remettre en cause leurs décisions quand les performances ne donnent pas satisfaction. En revanche, quand les performances sont jugées satisfaisantes et durables, ils tendent à accroître leur niveau d'engagement initial, indépendamment du degré de clarté de la vision au départ.

D'où l'hypothèse suivante : *Les entrepreneurs-dirigeants de PME dont la vision est claire tendent à revoir d'abord la manière dont la croissance est planifiée et pilotée dès lors que les premières performances sont perçues comme insuffisantes. Ils ne remettraient en cause la décision que lorsque toutes les mesures d'ajustement prises auraient échoué. À l'inverse, ceux dont la vision est floue tendent à remettre en cause la décision de croissance de leur entreprise quand les premières performances sont perçues comme insuffisantes.*

Quoi qu'il en soit et quel que soit le degré d'acuité de la vision, une perception positive des premières performances incite les dirigeants à augmenter leur engagement de croissance sous une forme ou une autre. Cette acuité visuelle détermine, toutes choses étant égales par ailleurs, les décisions et les priorités stratégiques de l'entreprise.

2. Méthodologie et résultats de la recherche

2.1. Justification du choix méthodologique

Une revue du secteur étudié précède la présentation de la démarche de sélection de l'échantillon et des informations mobilisées pour procéder aux analyses.

Description du secteur bois industriel au Cameroun

Cette étude porte sur un secteur en pleine expansion de l'économie camerounaise, à savoir l'industrie du bois. L'exploitation et la transformation industrielle du bois se fait essentiellement sur la base des ressources forestières naturelles du pays (78% des forêts de production). La production nationale est presque entièrement exportée, sous forme de grumes ou bien de produits transformés (bois débité, de placage, contreplaqué, etc.). L'exportation des grumes est passée de 200.000 m³ en 2011 à 600.000 m³ en 2012, soit une croissance d'environ 200%. Après une chute drastique de 30% en 2009 liée à la crise financière internationale de l'époque, les exportations de bois débités ont repris leur progression pour atteindre quelque 600.000 m³ en 2012, soit une croissance globale de 20% par rapport à 2011. Ces exportations sont principalement destinées aux pays asiatiques (essentiellement la Chine) et européens. Le Cameroun dispose de l'industrie du bois la plus développée de la sous-région Afrique centrale (CÉMAC) avec une capacité totale moyenne de l'ordre de 2,2 millions de m³. D'ailleurs, le pays est présenté comme le troisième exportateur de produits de sciage après le Brésil et la Malaisie (Ngouhouo, Eba'a Atyi et Cerutti, 2013). Contribuant à hauteur de 3,22% au PIB (hors pétrole) entre

2008 et 2011, ce secteur génère environ 45.000 emplois (Cerutti et Lescuyer, 2011). On y dénombre 117 entités formelles régulièrement recensées et faisant régulièrement l'objet d'une Déclaration statistique et fiscale (DSF) auprès de l'Institut nationale de la statistique (INS). La valeur ajoutée brute dans le secteur bois est passée de 162,18 milliards de FCFA en 2009 à 176,01 en 2011, soit un taux de croissance de 08,5%.

Choix de l'échantillon, mobilisation des informations et méthodologie d'analyse

La constitution de l'échantillon s'est faite sur plusieurs critères essentiels. Chaque entreprise retenue est une PME du secteur bois, créée par un entrepreneur de nationalité camerounaise, inscrite au fichier du Ministère en charge des forêts, dirigée par son propre créateur. Chacune emploie de 10 à 199 salariés et doit avoir réalisé une croissance sur la période de l'étude (2010-2013). Les cas étudiés ont été choisis sur la base des critères sus indiqués et en fonction de la disponibilité des entrepreneurs-dirigeants concernés. D'une durée de deux à trois heures, les entretiens ont porté sur les activités 2012-2015 et se sont, à chaque fois, déroulés dans le bureau du dirigeant et ont été suivis d'une visite de l'entreprise. Lors du traitement des données, des compléments d'informations ont été sollicités par téléphone et/ou par courrier électronique, directement auprès de l'entrepreneur-dirigeant ou l'un de ses collaborateurs. Toutes les entreprises de l'échantillon ont été créées entre 1995 et 2004, et majoritairement après l'entrée en vigueur du texte interdisant l'exportation des grumes, soit après 1999.

Le tableau 1 décrit les caractéristiques de l'échantillon, les acteurs interrogés et les options de croissance de chacun des cas.

Tableau 1 : Description de l'échantillon et des acteurs interrogés

Cas	Localisation	Entretien avec l'entrepreneur-dirigeant	Entretien avec un (des) collaborateur(s) (nombre)	Exemples des options de croissance identifiées ou en présence
B1	Bélabo	Oui	Oui (un)	Nouveaux investissements ; création de dépôts de bois ; fabrication de chaises ; conquête de nouveaux marché en Europe
B2	Bertoua	Oui	Oui (deux)	Acquisition de nouvelles tronçonneuses ; création de dépôts de bois et de chaînes de transformation (scieries) ; conquête de nouveaux marchés au Nord Cameroun et au Tchad
B3	Obala	Oui	Oui (un)	Création de nouveaux dépôts de bois et de nouvelles scieries, recherche et formalisation par contract de nouveaux partenaires d'affaires notamment les bailleurs de fonds en Europe.
B4	Eséka	Oui	Oui (un)	Acquisition de nouveaux équipements de séchage du bois
B5	Ebolowa	Oui	Oui (un)	Ouverture de nouvelles scieries et de nouveaux dépôts ; signature de nouveaux contrats de vente à l'étranger

Quatre types d'outils de collecte ont été utilisés afin d'appréhender les variables pertinentes identifiées et dans le respect de la triangulation :

- la méthode des entretiens semi-structurés avec le propriétaire-dirigeant de chaque entreprise sélectionnée et ses collaborateurs ;

- l'observation directe de la croissance sur le terrain ;
- l'utilisation des « informants » pour mieux comprendre le contexte global de la filière, les options de croissance choisies et les perspectives des dirigeants ;
- l'exploitation des documents sur le secteur et sur les entreprises de l'échantillon.

Quatre indicateurs ont été retenus pour mesurer la croissance :

- l'augmentation des effectifs employés, mesurée à partir de l'indice de Mustar (m), couramment utilisé par l'OCDE (2002). $m = (X_{tn} - X_{to}) / (X_{tn} / X_{to})$ où X_t est le nombre de salariés à l'instant t, les indices n et o désignant respectivement le début et la fin de la période de l'étude. Plus l'indice m est élevé (valeur positive), plus la croissance de l'entreprise est forte ;
- La progression du chiffre d'affaires sur la période de l'étude, mesurée à l'aide du taux suivant : $(CA_{13} - CA_{10}) / CA_{13}$;
- le nombre de dépôts de bois (1) ou scieries (chaînes de transformation (2)) créés sur la période de l'étude, à partir des ressources financières générées par l'activité de l'entreprise ;
- le nombre de contrats de vente à l'exportation signés avec des partenaires nationaux ou étrangers.

La vision de l'entrepreneur-dirigeant ou son appropriation par les collaborateurs a été étudiée pour chaque PME de l'échantillon. Afin d'évaluer la clarté de la vision de l'entrepreneur, nous avons procédé par déduction à partir des réponses aux questions relatives aux objectifs fixés à court, moyen et long termes. Celles-ci avaient pour but de déterminer si l'entrepreneur avait un plan d'action élaboré à partir d'objectifs clairement fixés, si chaque objectif avait une finalité bien précise et si chaque décision et/ou action concourait de façon logique et cohérente à l'atteinte de l'objectif. À l'issue de l'entretien, le caractère plus ou moins flou ou clair de la vision a été déduit des réponses apportées et réactions de l'entrepreneur-dirigeant.

L'étude longitudinale de cas enchâssés a permis d'effectuer une analyse individuelle de chacun des cas (étude intra-cas) et pour l'ensemble de l'échantillon (étude inter-cas). L'approche qualitative a été retenue du fait de la complexité du concept de vision. Les données collectées ont été condensées, traitées et présentées sous forme de tableaux, grâce à l'utilisation du logiciel Atlas.ti. Les résultats obtenus et commentés sont présentés dans le paragraphe suivant.

2.2. Principaux résultats et discussions

Il sera d'abord présenté les différents indicateurs de croissance (tableau 2), puis les relations établies entre la vision de l'entrepreneur-dirigeant et la croissance de l'entreprise (tableau 3).

Tableau 2 : Indicateurs de croissance des PME de l'échantillon

Cas	Indice m	Croissance du chiffre d'affaires	Nouvelles unités créées	Contrats de vente à l'étranger	Niveau de croissance	Option de croissance privilégiée
B1	0,7	50%	3 (1)	-	Forte	Interne
B2	20	77,7%	2 (1) 4 (2)	1	Forte	Externe
B3	47,04	86,8%	5 (2)	3	Très forte	Externe
B4	20	50%	1 (1)	5	Forte	Interne
B5	80,26	66%	3 (1) 3 (2)	3	Très forte	Externe

L'approximation du niveau et le type de croissance privilégié par les PME de l'échantillon se dégagent clairement de ce tableau. Avec une croissance forte sur la période 2010-2013, B1 a une préférence pour une modalité de croissance interne. Il en va de même pour B4. Les entités B3 et B5, connaissant une croissance très forte, ont opté pour une modalité de type externe. C'est également le choix de B2 (croissance forte et modalité de type externe). Au vu de ce tableau, on note en outre que les PME les plus performantes (très forte croissance) préfèrent toutes une croissance externe (B3 et B5), tandis que celles qui optent pour une croissance de type interne sont moins performantes (B4 et B1). Ce résultat permet d'envisager une relation positive entre le niveau de croissance et la modalité de croissance privilégiée par l'entreprise. Les cinq entrepreneurs opèrent dans le même contexte et se caractérisent par une prise de risques mesurée et contrôlée. La création, par exemple, de nouvelles unités se font systématiquement dans les zones à fort potentiel de profit ou susceptibles de rapprocher l'offre de la demande d'exportation.

Tableau 3: Récapitulatif des résultats

Cas	Vision	Décision	Actions	Croissance	Actions subséquentes
B1	Claire	Proactive	Improvisée	Positive et forte	Engagement accru à la croissance interne
B2	Floue	Proactive	Improvisée	Positive et forte	Engagement accru à la croissance interne et externe
B3	Floue	Réactive	Improvisée	Positive et très forte	Engagement à la croissance externe
B4	Claire	Proactive	Planifiée	Positive et forte	Engagement à la croissance interne
B5	Claire	Proactive	Planifiée	Positive et très forte	Engagement à la croissance interne et externe

Les relations attendues entre la vision de l'entrepreneur-dirigeant, son engagement de croissance et les performances de son entreprise ne se dégagent pas de façon évidente. Si le niveau et le type de croissance sont clairement établis pour chaque cas étudié, la relation entre la vision, le type de décisions et les actions reste problématique. La différence de niveau de croissance déterminée par la clarté de la vision n'est pas observée dans les différents cas analysés. Comme le note Allali (2007), quand bien même la vision du dirigeant est floue, ses performances sont bonnes. L'importance d'une vision claire apparaît clairement, mais elle doit se combiner à d'autres attributs cognitifs et stratégiques pour mieux justifier le niveau de croissance. Cependant, une relation se dégage clairement entre visions, décisions et actions. Le tableau 4 détaille les relations établies. On constate que le degré d'acuité visuelle de l'entrepreneur-dirigeant est indépendant de son niveau d'éducation et de formation. Fort d'une vision claire, B1 se caractérise par un niveau d'éducation limité : primaire sans CEP (Certificat d'études primaires). B2 fait preuve d'une vision floue tout en présentant le même niveau d'éducation. Quant à B3 et B4, ils sont tous deux caractérisés par une formation universitaire, respectivement en droit et en sciences. B5 a certes suivi un cursus d'enseignement secondaire, mais n'a pas obtenu de diplôme sanctionnant ce cycle de formation. Sa vision plus claire que celle de B3 et B4 illustre bien l'absence de lien entre niveau d'éducation ou de formation de l'entrepreneur et son degré d'acuité visuelle. De la même façon et indépendamment de leur niveau d'éducation ou de formation, les entrepreneurs-dirigeants étudiés consultent peu les statistiques nationales et/ou internationales pour prendre leurs décisions.

Tableau 4 : Relations entre vision, décisions et actions de l'entrepreneur-dirigeant

Vision	n°	Relations	Echantillon				
			B1	B2	B3	B4	B5
claire	I1	vision claire associée à la proactivité de la décision	oui			oui	oui
	I2	vision claire associée à la planification des actions	non			oui	oui
	I3	perception négative de la performance et ajustement des décisions et des actions	oui			oui	oui
floue	I1	vision floue associée à la réactivité de la décision		non	oui		
	I2	vision floue associée à l'improvisation des actions		oui	oui		
	I3	perception négative de la performance et retrait du projet		non	non		

Ces résultats appellent les remarques suivantes :

Idee relative à l'acuité de la vision et la décision de croissance.

Les trois (3) entrepreneurs-dirigeants ayant une vision claire ont tous pris des décisions de croissance de manière proactive. Ceci confirme le premier postulat de cette recherche : *Lorsque la vision de l'entrepreneur-dirigeant est claire, les actions de mise en œuvre de la décision de croissance tendent à être formalisées et planifiées, et inversement dans le cas contraire.* Les motivations évoquées pour expliquer la croissance de leur PME correspondent à celles présentées par Johnston et Czinkota (1982). Sur les deux (2) entrepreneurs-dirigeants dont la vision s'est avérée floue, un (1) - soit 50% -

infirmes le second volet du premier postulat. Floue au départ, la vision de cet entrepreneur semble s'être clarifiée par la suite au vu de la cohérence émanant de ses actions. Ceci indiquerait que cet entrepreneur avait une vision plutôt implicite dans un premier temps. Dans cette entreprise au pouvoir centralisé où l'on observe une certaine distance hiérarchique, l'entrepreneur-dirigeant ne partage presque aucune information stratégique, ni même tactique avec ses collaborateurs. La « verticalisation » observée du leadership et la « caporalisation » des collaborateurs constituent des attributs intrinsèques de cet entrepreneur-dirigeant qui ne partage que peu, voire pas du tout, sa vision personnelle, ses objectifs et leur finalité. Il est utile ici d'associer à la notion de « vision floue », celle de « vision implicite ». Cette dernière désigne une pensée non formalisée de l'entrepreneur, mais imaginée et projetée par celui-ci sans qu'il l'ait communiquée à ses collaborateurs.

À l'issue de cette analyse, le premier postulat de cette recherche se précise et permet de formuler diverses propositions :

Proposition 1 : *Les entrepreneurs-dirigeants ayant une vision claire, dès le lancement de leur activité, tendent à prendre leurs décisions de croissance de façon proactive, tandis que ceux qui ont une vision plutôt floue, ou qui n'en ont pas du tout, les prennent de façon réactive.*

Idee relative à l'acuité de la vision et le type d'action de croissance.

Ce second axiome reste ambigu au terme de cette étude. Certes, la planification et l'improvisation sont liées à l'acuité de la vision, mais elles dépendent aussi et surtout de la stabilité de l'environnement et de la maîtrise du marché. Les entrepreneurs évoluant dans un environnement stable tendent à planifier leurs actions, tandis que ceux marqués par un environnement turbulent sont enclins à les improviser. Cette tendance semble indépendante du degré d'acuité de la vision. Les entrepreneurs ayant une vision claire et évoluant dans un environnement instable (ou marqués par des épisodes de turbulences) parviennent à planifier leurs actions, notamment grâce à la maîtrise de la voie sur laquelle ils sont engagés et des moyens mis en œuvre. Plus l'environnement est instable, plus le dirigeant nécessite une vision claire, de manière à se maintenir sur la voie choisie, à planifier ou improviser les actions et éventuels moyens d'ajustement et d'adaptation nécessaires.

En découle ce qui suit :

Proposition 2 : *Dans un environnement socio-économique plus ou moins stable, les entrepreneurs-dirigeants de PME ayant une vision claire tendent à mettre en œuvre leurs actions de manière planifiée.*

Proposition 3 : *Dans un environnement socio-économique turbulent, les entrepreneurs-dirigeants ayant une vision claire ont tendance à improviser leurs actions d'ajustement et/ou d'adaptation, mais suivant une ligne directrice et dans le périmètre d'un cadre global planifié.*

Ces propositions rejoignent les arguments de certains chercheurs tels que Allali (2004) ou Gluck (1984), pour lesquels la vision constitue un guide permettant « d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre ».

Idee relative aux actions entreprises et perception de performance.

Les entrepreneurs-dirigeants ayant une vision claire ont réalisé des performances positives. Il faut d'ailleurs noter qu'aucune des entreprises étudiées n'a réalisé de performances négatives sur la période de l'étude. Autrement dit, la présomption sur la perception négative de la performance et de l'ajustement des actions engagées, ou du retrait systématique de l'entreprise du projet ne peut être vérifiée. En l'absence de ce phénomène dans les cas et sur la période étudiée, celui-ci a été simulé par le biais de questions prospectives posées à l'entrepreneur-dirigeant, ce qui a permis de préciser davantage le troisième postulat de cette recherche. Ainsi, à la question de savoir ce qu'ils feraient si les performances de leur PME étaient négatives, les dirigeants interrogés, indépendamment de leur vision, indiquent qu'ils fermeraient certains dépôts de bois et scieries et en ouvriraient de nouveaux dans d'autres localités. Dans la totalité des cas, l'éventualité de se retirer du marché ou d'abandonner systématiquement le projet est absolument exclue. La fermeture de certains dépôts de bois et scieries et l'ouverture de nouveaux dans d'autres localités constituent pour l'entrepreneur des actions d'ajustement ou d'adaptation qui leur permettent de quitter les zones de marché non rentables et de conquérir des créneaux plus porteurs ailleurs. Ce comportement légitime de l'entrepreneur-dirigeant ne semble avoir aucun lien avec son niveau d'acuité visuelle tant sur son secteur que sur son marché. C'est pourquoi, l'hypothèse de départ, bien qu'infirmée dans le cas des entrepreneurs-dirigeants ayant une vision floue, doit être nuancée et reformulée de la manière suivante :

Proposition 4 : *Indépendamment de leur niveau d'acuité visuelle, les entrepreneurs-dirigeants de PME tendent à revoir la manière dont la croissance de leur entreprise a été planifiée et pilotée quand*

ils perçoivent négativement les performances de leurs actions. Ils n'envisagent de se retirer du marché que lorsque toutes les mesures d'ajustement, d'adaptation ou de rentabilisation de l'investissement ont échoué.

Ainsi, ces entrepreneurs ne remettraient-ils en cause leur décision de croissance qu'une fois constaté l'échec de l'ensemble des mesures d'ajustement et d'adaptation prises. Ceci permet d'introduire le tandem produit-marché et, plus spécifiquement, les notions de zone géographique et de créneau régional de marché rentable. Un entrepreneur-dirigeant dont l'activité porte sur un produit où le marché est développé cherche d'abord des voies et moyens d'adaptation et d'ajustement de ses décisions. Il ne se retire du projet que lorsque toutes les voies de rentabilisation de l'investissement sur tous les créneaux et dans toutes les zones ont échoué. A contrario, lorsque l'activité de l'entreprise porte sur un produit spécifique, et lorsque le marché n'est pas solvable, l'entrepreneur-dirigeant ayant une vision floue a tendance à quitter le marché.

Proposition 5 : *Sur un marché spécifique, un entrepreneur-dirigeant dont la vision est floue a tendance à remettre en cause la décision de croissance de son entreprise quand il perçoit négativement les premiers indices de performance.*

D'une façon générale, la perception positive des performances incite l'entrepreneur à accroître son engagement de croissance sous différentes formes.

Issus de l'analyse intra-cas (B3), les extraits ci-après permettent d'étayer ces propos.

B3 est une SARL qui produit du bois débité essentiellement destiné à l'exportation. Ses principaux clients achètent soit sur place, soit sur commande et se trouvent principalement à Douala. Les résultats de l'étude de cette entreprise sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 5 : Récapitulatif des données opérationnalisées de B3

Codes	Valeurs	Sens	Extraits des déclarations du propriétaire de B3
VISION (VCLEAR)	VSPACE (2)	Claire	« Le bois ne pose pas de problèmes. Je le vends soit ici, soit à Douala ou en Europe. Ce commerce va grandissant, plus que mes attentes. »
	VMEANS (2)	Floue	« Hormis les ressources de l'entreprise, quand je reçois de grosses commandes, les clients me donnent l'avance, mais ils ont l'habitude de vendre cet argent à 20%, ce qui est cher. »
	VSHARE (0)	Non partagée	« Les scieurs n'ont rien dans la tête. Ils ne connaissent pas la valeur de la tronçonneuse. Quand ça ne va pas, je les remplace vite. Les transporteurs sont doux et travailleurs. Je les considère tous comme des salariés, c'est tout. »
DECISION	DECREACT (0)	Décision réactive	« Quand j'ai un stock d'invendus, je suis agressif sur le marché. »
ACTION	NO PLAN (0)	Action improvisée	« Nous décidons des actions au moment opportun. Par exemple, les actions liées au financement. [...] Avec l'entrée en vigueur du nouveau code forestier et plus précisément de son article 105, nous verrons comment créer d'autres unités pour accroître notre capacité de production. »
	CONSIST (1)	Cohérence des actions improvisées	« Au niveau des investissements, je fais ce qu'il convient de faire. »
PERFSELF	PERFSELF (1)	Positive	« Je suis content des performances parce que je produis autant que je veux et ça donne beaucoup d'argent, même si les commerçants du bois ont plus d'argent que les producteurs. »
PERFINTENS	PERFINTENS (1)	Accroissement	« Je vais continuer à bien produire du bois jusqu'en 2020. J'aurai fait 20 ans dans le bois. C'est beaucoup et je vais me concentrer sur la culture du cacao. »

Conclusion

Plutôt que d'adopter une démarche quantitative pour expliquer la croissance des PME, cette recherche a préféré une démarcation exploratoire et qualitative afin d'appréhender la croissance des entreprises à partir d'un attribut cognitif de l'entrepreneur-dirigeant. En s'appuyant sur les travaux d'Allali (2004), Serboff et Tannery (2015), Ben-Hafaïedh et Hamelin (2015) entre autres, les auteurs envisagent la vision de l'entrepreneur-dirigeant comme le déterminant principal de la croissance de son entreprise. L'existence d'une vision explicite ou implicite incarnée et portée par l'entrepreneur-dirigeant détermine son engagement défensif ou offensif vis-à-vis de son environnement ou de son marché, le caractère proactif ou réactif de ses décisions, la nature planifiée ou improvisée de ses actions et le type de croissance. Basée sur des entretiens directifs auprès d'entrepreneurs-dirigeants et certains de leurs collaborateurs, l'étude de cinq (05) cas de PME du secteur bois a permis de déceler l'importance de la vision entrepreneuriale sur la croissance de ces entreprises, sur les plans tant stratégique que culturel.

Sur le plan de la stratégie, la vision constitue un moyen permettant de se projeter dans le temps et dans l'espace, d'anticiper les moyens estimés nécessaires, le profil de l'entreprise jugé le plus idoine, ainsi que les changements probables de l'environnement et les scénarii possibles pour les acteurs.

Sur le plan culturel, le partage de cette vision incarne le style de leadership de l'entrepreneur et joue un rôle important dans l'implantation et la germination d'une culture organisationnelle en harmonie avec les buts et la finalité de l'entreprise.

Une fois pensée, conçue et développée, la vision doit être communiquée et partagée dans une logique stratégique. Elle doit intégrer les valeurs organisationnelles, si elles existent déjà, voire contribuer à leur développement. De la même façon, elle détermine l'engagement et l'implication de l'entrepreneur et de ses collaborateurs. Elle conditionne, en fonction des mutations internes et externes, le développement et la mise en oeuvre de visions ultérieures. Du fait même de l'importance de la vision, les auteurs de cette recherche soulignent la nécessité, pour les entrepreneurs, de suivre une formation spécialisée visant à activer un processus cognitif favorable au développement de leur intuition, mais aussi de leur créativité et leadership visionnaire.

Les cinq propositions formulées précédemment éclairent le processus de croissance de l'entreprise, favorisé par la vision de son créateur. La démarche qualitative est certes intéressante, mais, elle ne permet pas à elle seule de dessiner ni l'ensemble des contours du concept, ni celui des outils méthodologiques nécessaires à la mise en relief du réel. En outre, l'utilisation des cartes cognitives permettrait certainement d'affiner la mesure des variables relatives à la vision de l'entrepreneur-dirigeant. D'autres échantillons destinés à collecter les données nécessaires au test des propositions, à l'aide des cartes cognitives, pourraient amener à en savoir davantage sur la vision de l'entrepreneur-dirigeant et son impact sur la croissance de l'entreprise.

Bibliographie

- Allali B. (2004), Quel rôle la vision des dirigeants joue-t-elle dans l'internationalisation de leurs PME ? Etude de cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire, In *Actes du VII^e CIFEPME*, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre 2004.
- Allali B. (2007), pour des réseaux de PME clarifiants : une approche visionnaire, *gestion*, vol 32, N°2.
- Amrhar B. (2001), La vision en gestion : examen de la documentation, *Cahier de recherche*, n°2001-07.
- Bayad M., El Fenne A. et Ait Razouk (2012), Vision stratégique et facteurs clés de succès (FCS) en PME, In *Actes du XI^e CIFEPME*, Brest, 23, 24, 25 et 26 octobre 2012.
- Bayad M. et Garand D.J. (1998), Vision du propriétaire dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action, *IVe CIFPME*, Metz.
- Baumard P. (2014). "Contextes cognitifs", *Encyclopédie de la Stratégie*, Tannery F., Denis, J.P., Hafsi T. et Martinet A.C.M (coord.), Vuibert.
- Ben-Hafaïedh C. et Hamelin A. (2015), L'ambition est-elle la clé du succès ? Une étude de PME Européennes, *revue de l'Entrepreneuriat*, N°4, vol 14, pp17-46.
- Bennis W.G. et Nanus B. (1985), *Leaders: The Strategies for taking changes*, New York, Harper.
- Bilkey W.J. (1978), An attempted integration of the literature on the export behavior of firms, *Journal of International Business Studies*, Spring-summer, p. 93-98.
- Birch D. (1981), Who Creates Jobs', *The Public Interest* 65 (Fall), p. 3-14.
- Brun M. et Chai F. (2012), Les PME en forte croissance, *Bulletin de la banque de France*, n°187, 1^{er} trimestre.

- Carrière J.B. (1991), La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique, *Revue Internationale PME*, Vol 3, n°3-4, p. 301-325
- Cavusgil S.T. (1984), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, *Journal of business studies*, Vol. 12, p.195-208.
- Cerutti P.O. et Lescuyer G. (2011), Le marché domestique du sciage artisanal du Cameroun : Etats des lieux, opportunités et défis, *Document occasionnel*, n°59, Bagor, CIFOR.
- Cosette 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, n°1.
- Couteret P. (2014), Les conditions de partage de la vision des dirigeants en TPE : Une étude empirique, In *Actes du XIIe CIFEPME*, Agadir, 29, 30 et 31 octobre 2014
- D'Amboise G., Gasse Y. et Garand D.-J. (2000), Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie, In *Actes V^e CIFEPME*, Lille, 25, 26 et 27 octobre 2012.
- Dutta D., Thornbill S. (2008). "The Evolution of Growth Intentions: Toward a Cognition-Based model", *Journal of Business Venturing*, vol. 23, p. 307-332.
- Diambeidou Biga M., Gailly B. et Verleysen M. (2007), Une taxonomie des trajectoires de croissance initiale des jeunes entreprises, In *Actes V^e CIAE*, Sherbrooke, 4, 5 octobre 2007.
- Eisenhardt K.-M. (1989), Building theories from case study research, *Academy management review*, Vol. 14, n°4, p. 532-550.
- Filion L.-J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, édition de l'entrepreneur.
- Frese M. (1995), Entrepreneurship in East Europe: A general model and empirical findings, In Cooper C.-L., Rousseau D.-M. (éd), *Trends in Organizational Behavior*, Wiley, Chichester, Vol.2, p.65-83.
- Gluck F.W. (1984), Vision and leadership, *Interfaces*, Vol. 14; n°1, p.10-18
- Hamel G. et Prahalad C.K (1989), Strategic Intent, *Harvard business review*, May-June, 63-78.
- Hickman C. et Silva M. (1984), Creating Excellence: Managing Corporate Culture, *Strategy and Change in the New Age*, New American Library.
- Johnston W.-J. et Czinkota M.-R. (1982), Managerial motivations as determinants of industrial export behaviour, In Czinkota M.R et al., *Expert Management*, NY: Praeger, 3-17.
- Kao J.J. (1989), Entrepreneurship, Créativité & Organization: Text, cases, and reading, Prentice-Hall.
- Mintzberg H. et Waters J.-A. (1985), Of Strategies Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, p. 257-272.
- Morris E. (1990), Vision and Strategy: A Focus for the Future, *The Journal of Business Strategy*, 1 (11): 5, p. 1-58.
- Mireault C. (2000), L'influence du système de relations sur le processus visionnaire des femmes entrepreneurs : une comparaison Québec-Yucatàn, Mémoire Ecole des HEC, Montréal.
- Nanus B. (1992), *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Ngouhouo J., Eba'a Atyi R. et Cerutti P.P. (2013), « Analyse thématique du secteur forestier et faunique du Cameroun », (in) *Rapport final de l'étude de l'importance économique et sociale du secteur forestier et faunique au Cameroun*.
- OCDE. (2002), *Les PME à forte croissance et l'emploi*, Paris, OCDE.
- Serboff T. et Tannery F., (2015), Investissement stratégiques et développement des PME, *Revue Française de Gestion*, N°251, pp11-27.
- Phanuel D. (2015), représenter la vision stratégique du dirigeant de PME-PMI : cartographier ses possibles, ses souhaits, ses impossibles et ses non souhaitables. L'exemple de « DECAPIN », *revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestion*, N°87, p19-44.
- Westley F. et Mintzberg H. (1988), *Charismatic Leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- Wilson I., (1992), Realize the power of strategic vision, *Long range planing*, vol. 25, n°5, p. 18-28.

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE SOCIALE: ENQUÊTE EXPLORATOIRE AUPRÈS DES ENTREPRISES DU BEL20

Romina GIULIANO

Doctorante-Assistante

Service : Analyse Economique du Travail, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion (UMONS), Belgique

Romina.Giuliano@umons.ac.be

Claire DUPONT

Professeur

Université de Mons, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, Service d'Analyse économique du travail, (UMONS), Belgique

Claire.DUPONT@umons.ac.be

Yves HALLÉE

Professeur agrégé

Faculté des sciences sociales, Département des relations industrielles, Québec (Québec) G1V 0A6, CANADA

Yves.Hallee@rli.ulaval.ca

Résumé :

Dans cet article, nous nous interrogeons sur la possibilité que la rémunération variable soit au service de la performance sociale et sociétale. Plus précisément, nous cherchons à voir si les entreprises du BEL20 incluent dans leur rémunération variable des critères extra-financiers qui pourraient amener les dirigeants d'entreprise et leurs équipes à adopter des comportements plus responsables. Les premiers résultats ressortant de l'enquête que nous venons récemment d'adresser à ces entreprises laissent entendre que des critères non financiers, principalement environnementaux et sociaux, sont intégrés dans la rémunération variable. C'est d'ailleurs sur la dimension environnementale de la RSE que nos répondants se déclarent être les plus actifs. Ces critères non financiers pourraient représenter jusqu'à 60% de la rémunération variable des managers et top managers des entreprises du BEL20, tandis qu'ils auraient un poids moins important dans la rémunération variable du personnel non manager de ces entreprises.

Introduction

Il existe une abondante littérature touchant la responsabilité sociale des entreprises (Acquier et Gond, 2005; Bowen, 1953 ; Igalens et Joras, 2002 ; de Bry et *al.*, 2010). Toutefois, encore faut-il opérationnaliser cette intention et montrer « *la capacité de l'entreprise à gérer cette responsabilité sociale* » (Igalens et Gond, 2003 : 112). C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance sociale qui fut conceptualisé par Carroll (1979) et affiné par la suite notamment par Wartick et Cochran (1985), Wood (1991), et enfin Clarkson (1995). Bien que ce concept se retrouve quelque peu délaissé dans la littérature, il répond à l'idée d'une gestion des ressources humaines aussi préoccupée par des questions sociales et sociétales (Boxall, 2014). Toutefois, en y associant la rémunération, nous pouvons y voir une forme de traitement marchand de la responsabilité sociale de l'entreprise (Daudigeos et Valiorgue, 2010).

Bien que nous ne pouvons éliminer la possibilité des actions volontaires sans incitations monétaires, nous aimerions savoir si cette performance sociale est liée à des pratiques de gestion des ressources humaines (Beaupré et *al.*, 2008; Gendron, 2008), voire des pratiques de rémunération variable utilisées comme levier permettant d'orienter et d'influencer les comportements (Milkovich et *al.*, 2014). La rémunération est classiquement abordée sous l'angle de son apport à la performance économique de l'entreprise (Delery et Doty, 1996 ; Heneman, 1992; Lawler, 2000, 1990). Elle vise presque exclusivement l'amélioration de la performance économique et financière de l'organisation. Pourtant, le concept de performance est multidimensionnel et peut également inclure la performance sociale et sociétale. Ainsi, nous voulons savoir si la rémunération peut être également au service de la performance sociale et sociétale de l'entreprise (Boxall, 2007; Boxall et McKay, 2009; Paauwe et Boselie, 2005; Pozzebo et *al.*; 2007). Elle pourrait servir d'incitation afin d'encourager les actions et les comportements des dirigeants qui concourent à la performance sociale et sociétale des organisations puisque les entreprises sont partie prenante de la société et en interaction permanente avec l'environnement dans un contexte d'articulation du social et de l'économique. Nous n'entrons pas

dans le débat sur l'effet de la performance sociale sur la performance économique de l'entreprise, pas plus pour l'instant que d'évaluer l'effet des pratiques de rémunération sur la performance sociale. Nous allons sonder les grandes entreprises inscrites sur la liste du BEL20 pour déterminer si elles lient la rémunération variable à la performance sociale. Nous décrirons alors le type de rémunération choisi et les éléments de performance sociale privilégiés.

Cette démarche se situe dans le courant descriptif et le questionnaire est co-construit en prenant en considération les dimensions de responsabilité sociale retrouvées dans la littérature, et celles issues des pratiques des entreprises (Acquier et Gond, 2006). Au moment d'écrire ce texte, notre questionnaire a été envoyé par courrier postal aux responsables RH/RSE des 20 entreprises du BEL20. Nous disposons actuellement de 5 réponses qui seront présentées dans le cadre de ce papier. L'enquête étant en cours, nous espérons pouvoir compléter notre analyse avec les réponses d'autres entreprises du BEL20.

2. Performance sociale

Le concept de performance organisationnelle est multidimensionnel. Il peut non seulement inclure les résultats économiques et financiers, mais aussi la performance sociale et sociétale basée sur une rationalité normative ou relationnelle (Boxall et McKay, 2009 : 5 ; Paauwe et Boselie, 2005 : 11). Les employeurs peuvent vouloir adopter des pratiques sociales légitimes et acceptables qui correspondent aux normes sociales et aux attentes normatives de la société d'appartenance (Boxall, 2007 ; Paillot, 2006). Les défis de la rationalité relationnelle peuvent, quant à eux, se traduire par l'établissement d'une relation de confiance dans des formes d'arrangements institutionnels avec les parties prenantes basée sur des critères de légitimité, d'acceptabilité, de justice, d'équité et de valeurs morales.

La notion de performance sociale s'inscrit dans le prolongement de la réflexion sur la responsabilité sociale et traduit un désir de concrétiser cette dernière (Igalens et Gond, 2003 : 112 ; Carroll, 1999 ; Wartick et Cochran, 1995). Cette responsabilité sociale résulte d'une interaction de l'entreprise avec son environnement, non seulement légal et économique, mais également social, politique et écologique (Igalens et Gond, 2003). Les entreprises ne peuvent être appréhendées isolément, c'est-à-dire considérées comme des unités d'analyse séparées et à l'écart de l'environnement dans lequel elles s'insèrent. Il y a une forme constante d'interaction entre l'organisation et l'environnement (Dewey, 1967 : 84, 92, 101). Selon Wood (1991 : 694), la responsabilité sociale résulte de cette imbrication, ce qui a pour conséquence de générer certaines attentes sociétales en matière de comportement d'affaires appropriés.

Ainsi, le fruit de ces interactions qui se traduisent en responsabilité sociale devrait se concrétiser en action et pratiques de gestion (Igalens et Gond, 2003), voire en pratiques de gestion des ressources humaines (Beaupré et al., 2008 ; Gendron, 2008) afin de ne pas rester prisonnier des énoncés d'intention. La notion de performance sociale appelle également l'idée de sa mesure (Igalens et Gond, 2003).

Pour Carroll (1979), la performance sociale est l'intégration tridimensionnelle de la responsabilité sociale, de la sensibilité sociale des entreprises et des questions sociales. La notion de sensibilité ou de réactivité sociale⁴⁸ traduit la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociétales. Cela s'exprime par la recherche de mécanismes, procédures, arrangements et schémas comportementaux qui, pris collectivement, déterminent la capacité de l'organisation à répondre aux pressions sociales (Carroll, 1979 citant Frédérick, 1978 : 6). Ce concept « amène les gestionnaires à mettre davantage l'accent sur la mise en œuvre et l'élaboration de politiques » (Wartick et Cochran, 1985 : 763). Wartick et Cochran reprennent et précisent ainsi le modèle de Carroll en définissant la performance sociale comme « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de réactivité sociale, et les politiques développées pour résoudre les problèmes sociaux » (ibid. : 758). Ils montrent aussi comment plusieurs perspectives concurrentes (responsabilité économique, responsabilité publique et réactivité sociale) peuvent y être incorporées.

Wood (1991) propose un modèle « qui s'imposera comme une référence incontournable pour le développement théorique du construit (Gerde et Wokutch, 1998) » (Igalens et Gond, 2003 : 113-114). La performance sociale pour Wood (1991 : 693) se définit comme « la configuration des principes de responsabilité sociale, des processus de réactivité sociale, et des politiques, programmes et résultats observables qui se rapportent aux relations sociales de l'entreprise ». Citant Frédérick (1986 : 4), Wood (1991 : 694) précise que c'est une responsabilité sociale qui implique l'obligation de travailler à

⁴⁸ Nous continuerons à utiliser le terme réactivité sociale comme traduction du concept « social responsiveness ».

des améliorations sociales. Dans ce contexte, le chercheur examinera dans quelle mesure les principes de responsabilité sociale motivent des actions faites au nom de la société et dans quelle mesure l'entreprise fait appel à des processus socialement responsables. Il vérifiera aussi l'existence et la nature des politiques et programmes conçus pour gérer les relations sociales dans l'entreprise, tout en mesurant les impacts sociaux des actions, programmes et politiques de l'entreprise (*ibid* : 693). Certes, une entreprise peut présenter une performance sociale forte sur une dimension de performance sociale, par exemple des préoccupations environnementales, mais peut présenter une faible performance sociale sur d'autres aspects, par exemple la relation travail-employé (McGuire et al., 2003 : 343).

Le modèle de Clarkson (1995) propose une tout autre orientation du construit « performance sociale » en mobilisant cette fois-ci la théorie des parties prenantes afin d'y ajouter la capacité à gérer les parties prenantes de manière à les satisfaire (Igalens et Gond, 2003 : 114). La gestion des parties prenantes et de la performance sociale des entreprises sont en conséquence des constructions théoriques distinctes (Igalens et Gond, 2003 : 115 ; McGuire, Dow et al., 2003 : 342 citant Hillman et al., 2001).

Nous pensons que le concept de performance sociale s'inscrit dans une gestion des ressources humaines aussi préoccupée par des questions sociales et sociétales (Boxall, 2014). L'organisation n'est pas isolée du contexte dans lequel elle prospère; ce contexte lui a bien souvent servi (éducation, infrastructure, droit de propriété, etc.). Il y a donc implicitement une forme de « contrat social », une réciprocité nécessaire à l'épanouissement social et sociétal, qui à son tour contribue à la prospérité économique. Il s'agit d'un engagement durable qui vise non seulement le bien-être des salariés à l'intérieur de la « boîte noire » organisationnelle, pour reprendre l'expression de Boxall (2014), mais aussi le bien-être sociétal. Cependant, en y associant la rémunération, nous pouvons y voir une forme de traitement individuel et marchand de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire la « *réalisation d'un bénéfice privé par la prise en charge des coûts sociaux et environnementaux que d'autres acteurs économiques ont préalablement laissés à la charge des parties prenantes* » (Daudigeos et Valiorgue, 2010 : 79). C'est ce que nous allons notamment discuter dans la prochaine section.

3. Performance sociale et rémunération variable

La rémunération est classiquement abordée sous l'angle de son apport à la performance économique de l'entreprise (Delery et Doty, 1996; Heneman, 1992; Lawler, 2000; 1990). Elle vise presque exclusivement l'amélioration de la performance économique (Chênevert et Tremblay, 2002; Delery et Doty, 1996; Heneman, 1992) et financière de l'organisation (Allaire, 2011; Allaire et Firsirotu, 2009). Pourtant, nous avons vu que le concept de performance est multidimensionnel et peut également inclure la performance sociale et sociétale.

Porter (1980) suggère l'intégration de la responsabilité sociale à la stratégie comme une responsabilité à saisir. Ce dernier propose d'inclure dans les visées stratégiques, la protection de l'environnement, l'éducation, le bien-être des populations de son environnement immédiat, etc. Ce constat est partagé par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE, 2012). Pour satisfaire l'atteinte de ses objectifs, le management cherchera à accroître la compatibilité des comportements des salariés avec les stratégies d'affaires. Comme la rémunération a pour objectif d'influencer et d'orienter les comportements et, dans cette perspective de prise en compte du social dans la « stratégie », la rémunération peut notamment « *concourir à stimuler et à récompenser des comportements éthiques, d'engagement social et de protection de l'environnement [...], enjeux liés au développement durable* » (Pozzebo et al., 2007 : 105). Bref, il pourrait s'agir d'objectifs de rémunération qui encouragent le rendement « responsable ». La rémunération peut donc être un mécanisme potentiellement important pour diriger l'attention de la direction vers les objectifs sociaux. Les récompenses financières accordées aux dirigeants peuvent signaler l'engagement de l'organisation à la performance sociale et peuvent apporter une « substance » aux politiques sociales de l'entreprise (McGuire et al., 2003 : 341). Ainsi, la rémunération servirait de levier, à tout le moins d'incitation, afin d'encourager les actions et les comportements des dirigeants qui concourent à la performance sociale et sociétale des organisations puisque les entreprises sont partie prenante de la société et en interaction permanente avec l'environnement dans un contexte d'articulation du social et de l'économique.

Toutefois, McGuire et al. (2003 : 343) ajoutent une certaine inflexion par rapport à ce qui précède. Ainsi, dans le contexte des relations entre l'entreprise et la performance sociale, les facteurs qui

contribuent à une performance sociale forte (une position plus proactive dans laquelle l'entreprise dépasse les attentes habituelles ou se comporte particulièrement bien) et une performance sociale faible (stratégies socialement risquées ou qui ne répondent pas aux normes ou aux attentes habituelles) peuvent différer. La gouvernance d'entreprise, en particulier les incitations à l'exécution, peuvent avoir une relation plus étroite avec l'évitement d'une performance sociale médiocre (ne rien faire), qu'avec l'adoption d'une performance sociale exemplaire, mais risquée.

Ceci étant, regardons maintenant la composition de la rémunération globale. Cette dernière comprend, en plus du salaire de base et de la rémunération indirecte (avantages sociaux, temps chômés et payés, vacances, etc.), les différentes formes de rémunération basée sur le rendement communément appelé rémunération variable. Elle est variable puisqu'elle fluctue dans le temps, dépend d'une évaluation basée sur une mesure objective ou subjective de la performance ou du rendement, utilise une base de calcul individuelle, collective ou organisationnelle et peut prendre la forme d'un ou de plusieurs versements. C'est dans la dimension variable de la rémunération qu'il semble davantage possible d'intégrer des indicateurs liés à la performance sociale et des cibles spécifiques de rendement responsable. Ces derniers pourront être évalués et mesurés en fonction de l'atteinte des dimensions rattachées à la performance sociale. Lier la politique de RSE « à la rémunération semble donc le bon moyen de la concrétiser, en mobilisant les salariés et en suscitant leur adhésion aux objectifs que s'est fixés l'entreprise » (Pialot, 2012⁴⁹). Cette performance peut s'inscrire dans des dimensions liées à l'environnement, et aux domaines social et sociétal. Toutefois, Kolk et Perege (2014, in Maas, 2016) concluent, à la suite de 4 études de cas menées aux Pays-Bas, qu'il n'est pas clair que l'inclusion d'objectifs de performance sociale dans la rémunération des cadres soit le signe d'une prise réelle de responsabilités dans le domaine de la RSE. Cela pourrait être aussi un artifice, notamment si les objectifs RSE ne sont pas quantifiés.

Les indicateurs pourraient être associés à la rémunération basée sur le rendement individuel, soit la rémunération au mérite, basée sur une évaluation du rendement passé, ou la rémunération incitative qui cherche avant toute chose à influencer les comportements et accroître les résultats futurs (Heneman, 1992). Toutefois, les incitations (rendement futur) et bonus à court terme (rendement passé) sont généralement fondés sur l'atteinte des objectifs financiers plutôt que sur les objectifs sociaux (McGuire et al., 2003 : 344 citant Murphy, 2000). Mahoney et Thorne (2005 : 242) précisent que les bonus à court terme ne sont généralement pas axés sur des facteurs qui influencent la RSE. Ajoutons à cela le caractère souvent subjectif de l'attribution du bonus qui fait que les PDG reçoivent souvent leur prime indépendamment de la performance de l'entreprise (McGuire et al., 2003 : 352 citant Anderson, 1995; Boyd, 1994 ; Conyon et Peck, 1998 ; Crystal, 1991 ; Healy, 1985). Les paiements « bonus » offrent donc très peu de valeur incitative, ce qui fait que les gestionnaires auraient peu de raisons de s'engager dans la performance sociale qui pourrait être mauvaise pour atteindre les objectifs du bonus. Il serait donc plus surprenant que les entreprises utilisent la rémunération individuelle afin d'accroître le rendement des ressources humaines en regard des critères de performance sociale.

Il y a aussi des formes de rémunération basée sur le rendement collectif qui visent à encourager le travail d'équipe et la collaboration entre salariés (Schuster et Zingheim, 1992). Elles sont choisies par l'organisation qui privilégie l'atteinte d'objectifs de groupe (Welbourne et Gomez-Mejia 1991). Nous pourrions par exemple retrouver des encouragements à la collaboration avec des parties prenantes interne et externe sur des projets spécifiques. Également, nous pouvons inclure comme formes de rémunération celles basées sur la performance de l'entreprise, en l'occurrence, le rendement de la « collectivité » d'une entreprise. Nous y retrouvons par exemple les régimes de partage des gains de productivité (*gainsharing*), de participation aux bénéfices, de partage de succès, l'actionnariat, etc. Considérant qu'il y a une part de plus en plus importante de la rémunération versée sous forme d'actions (les régimes d'option d'achats d'action, d'octroi d'action, d'actionnariat, de participation au capital-actions, etc.) notamment chez les hauts dirigeants (St-Onge et Magnan, 2008), Mahoney et Thorne (2005 : 242) précisent que « la rémunération de la haute direction qui est subordonnée à l'évaluation du marché est cohérente avec le souci de la RSE, car les dirigeants doivent tenir compte des coûts et des avantages potentiels des facteurs environnementaux et sociaux qui peuvent avoir une incidence sur le rendement de l'entreprise à long terme (Mahapatra, 1984). Par conséquent, la rémunération de la haute direction qui est subordonnée à la performance du marché peut être un mécanisme de gouvernance d'entreprise potentiellement important grâce auquel le conseil

⁴⁹ Voir l'URL suivant consulter le 22 février 2017. <http://www.latribune.fr/green-business/l-actualite/20120607trib000702628/faut-il-jouer-sur-les-salaires-pour-inciter-les-cadres-a-etre-plus-green.html>

d'administration peut orienter les dirigeants vers des objectifs spécifiques ayant des implications sociales (McGuire et al., 2003) ».

Cette forme de rémunération mobilise la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976)⁵⁰ permettant d'orienter les comportements des gestionnaires vers la création de valeur pour l'actionnaire. « *En conséquence, un exécutif parfaitement opportuniste est celui qui n'honorera les intérêts du public que s'il est dans son propre intérêt de le faire* » Mahoney et Thorne (2005 : 242). Regardons maintenant les travaux qui traitent de la rémunération et de la performance sociale.

L'étude de McGuire et al. (2003) cherche à mesurer les effets de la rémunération sur la performance sociale. Le but est de déterminer si les mécanismes de gouvernance d'entreprise mettent l'accent sur les objectifs de rendement financier qui ont une incidence sur la performance sociale d'une entreprise. En clair, les auteurs examinent la relation entre la rémunération des PDG et la performance sociale forte et faible des entreprises. La base de données utilisée dans cette étude (*Multidimensional Corporate Social Performance database*) évalue la performance sociale de l'entreprise en terme de forces et de faiblesses selon quatre dimensions: employé, communauté, produit et environnement (*ibid.* : 348). En utilisant la rémunération, la gouvernance d'entreprise espère attirer l'attention des gestionnaires sur les objectifs des actionnaires par rapport aux intérêts des autres parties prenantes. Ainsi, « *la rémunération de la direction constitue un mécanisme visible et potentiellement important grâce auquel les propriétaires et le conseil d'administration peuvent orienter l'attention de la direction vers des objectifs spécifiques ayant des implications financières et sociales* » (*ibid.* : 341).

Malheureusement, aucune des hypothèses concernant la relation entre la rémunération des PDG et la performance sociale n'a été soutenue. Il est particulièrement intéressant de constater que ni les primes ni les incitations à long terme ne concourent à une forte performance sociale; il n'y a aucune relation significative entre la rémunération incitative et une performance sociale élevée. Cette dernière recevrait d'ailleurs moins d'attention que la performance économique et financière. Ces résultats coïncident avec l'argument des auteurs selon lequel une forte performance sociale est principalement motivée par des croyances et valeurs managériales plutôt que par des incitatifs monétaires (*ibid.* 349).

Dans une autre étude réalisée auprès de 90 entreprises canadiennes cotées à la Bourse de Toronto, Mahoney et Thorne (2005) ont voulu savoir si la rémunération à plus long terme des dirigeants est associée à une attention accrue à l'égard de la RSE (Mahapatra, 1984) et, plus précisément, quels types de RSE sont associés à la rémunération de la haute direction. La RSE est mesurée à partir d'une base de données canadienne sur l'investissement social. Les auteurs s'attendent « *à ce que les entreprises qui rémunèrent les cadres avec des incitations à plus long terme prennent aussi des mesures plus socialement responsables que les entreprises qui n'utilisent pas de rémunération incitative à plus long terme* » (*ibid.* : 243). La première dimension mesurée est la RSE totale qui est une mesure complète basée sur les forces et faiblesses d'une entreprise pour chacune des sept dimensions de RSE qui reflètent les principales relations avec les parties prenantes : la communauté, la diversité, les relations avec les employés, l'environnement, les pratiques internationales, les produits et les affaires et autres. Les deuxième et troisième mesures sont des sous-dimensions de la RSE totale : 1) produit de la RSE, qui réfère aux pratiques commerciales et environnementales, c'est-à-dire dans quelle mesure une entreprise s'engage à adopter des politiques et pratiques environnementales saines concernant les produits et les méthodes commerciales ; (2) dimension humaine de la RSE qui regroupe les contributions que les entreprises font aux communautés en embauchant des femmes et des minorités. Cette sous-dimension concerne aussi le traitement des employés; bref, réfère à la communauté, aux relations avec les employés et de la diversité. Les quatrième et cinquième mesures de RSE capturent les aspects positifs par rapport aux aspects négatifs (ou force et faiblesse) de la RSE. Ces mesures ont pour objectif de déterminer si les entreprises envoient des signaux positifs dans leur engagement envers la RSE. Les forces incluent par exemple

⁵⁰ C'est Jensen et Meckling, en 1976, qui donnèrent à cette théorie une définition reconnue : « *nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* » (*ibid.*). Cette notion de relation d'agence est très générale et pourrait inclure « toute relation entre deux individus telle que la situation de l'un dépende d'une action de l'autre. L'individu qui agit est l'agent, la partie affectée est le principal » (*ibid.*). La convergence d'intérêt est souvent utilisée en rémunération dans une relation d'agence entre un actionnaire (le principal) et un haut dirigeant (l'agent). En octroyant la rémunération sous forme d'option d'achat d'action, on tente d'orienter les comportements du haut dirigeant vers la création de valeur pour l'actionnaire. Cette théorie de l'agence respecte les hypothèses standards de rationalité où chaque partie cherchera à maximiser son utilité et qu'elle anticipe rationnellement l'effet d'une relation d'agence sur ses résultats futurs.

les relations syndicales, les dons à la communauté, la planification environnementale, tandis que les attributs négatifs peuvent signaler la négligence d'une entreprise envers la RSE. Les violations des droits de l'homme, les amendes environnementales sont des exemples de faiblesses (*ibid.* : 244-245, Maas, 2016).

Les résultats diffèrent quelque peu de l'étude précédente. Les auteurs ont constaté une relation marginalement significative entre la rémunération à long terme et la responsabilité totale de l'entreprise. Toutefois, lorsque la RSE est abordée selon les sous-dimensions « produit de la RSE », il existe une relation significative entre la rémunération à long terme et la sous-dimension de la RSE totale « produit de la RSE ». Mahoney et Thorne (2005 : 249) soulignent dans leur analyse que l'engagement à produire des produits et services de qualité et l'attitude environnementale proactive peuvent être considérés comme un engagement à long terme pour la durabilité et la rentabilité continue de la part des cadres supérieurs qui reçoivent des options d'achat d'actions. La relation non significative entre la rémunération à long terme et la dimension humaine totale de la RSE suggère que la rémunération à long terme des cadres supérieurs ne contribue pas à mettre l'accent sur la gestion des communautés, des femmes, des minorités et employés.

La mesure de la faiblesse totale de la RSE est négativement liée à des niveaux plus élevés de compensation à long terme et il n'y a aucune relation significative entre les forces totales de RSE et les niveaux plus élevés de rémunération à long terme. Les auteurs sont d'avis que l'utilisation de la rémunération à long terme peut décourager les dirigeants de prendre des décisions qui sont risquées pour l'entreprise et leur propre rémunération, mais qui peuvent profiter à la société. En d'autres termes, au lieu d'être plus socialement responsable, une compensation à long terme peut dissuader les actions qui pourraient être potentiellement dommageables. Une autre explication réside dans le fait que le succès de l'entreprise pourrait dépendre de l'augmentation des bonnes relations avec les parties prenantes pour bâtir la bonne volonté et un solide réseau de liens. Ainsi, les avantages de la performance de « ne rien faire de mal », c'est-à-dire n'entreprendre aucune action, peuvent faire davantage pour établir de bonnes relations avec les parties prenantes qu'entreprendre des actions pourtant encouragés par la rémunération.

Enfin, l'association négative entre la rémunération à long terme et les faiblesses de la RSE peut indiquer que les dirigeants prennent par exemple les mesures nécessaires pour éviter les amendes et les sanctions civiles relatives à la sécurité des produits et l'environnement, pour s'assurer que l'entreprise et leur propre rémunération soient protégées. De cette façon, l'intérêt personnel de l'exécutif, les intérêts supérieurs de l'entreprise et les meilleurs intérêts de la société sont tous alignés sur une vision de la poursuite de la rentabilité de l'entreprise et durable de l'environnement.

L'étude de Deckop et *al.* (2006) conforte l'idée de l'effet de la rémunération à long terme sur la performance sociale. Dans une recherche auprès d'un échantillon de 313 entreprises issues d'une base de données américaines et tiré de la liste de 2001 de *Standard & Poor's 500*, les chercheurs ont voulu déterminer si la rémunération des PDG est correctement structurée pour inciter le PDG à améliorer la performance sociale. Les auteurs ont mesuré la performance sociale en utilisant les six dimensions suivantes : les relations avec les employés, la qualité et la sécurité des produits, les relations communautaires, l'environnement, les droits de la personne et la diversité.

Les résultats montrent que l'accent mis sur la rémunération à court terme d'un PDG est négativement lié à la performance sociale, alors qu'une attention sur long terme est positivement associée à la performance sociale. Ainsi, « *la façon dont la rémunération d'un PDG est structurée a un effet sur la performance sociale. Plus les entreprises ont un intérêt à court terme concernant la rémunération des PDG, mesurée par la valeur en pourcentage de la prime dans la rémunération totale, moins la contribution de l'entreprise à la performance sociale est importante. Cela suggère qu'une approche à court terme a un effet dissuasif pour s'engager dans la performance sociale* » (*ibid.* : 337-338). Les auteurs estiment que c'est parce que les investissements dans la performance sociale sont susceptibles d'avoir un effet limité ou éventuellement négatif sur le rendement financier à court terme, tout en représentant un coût d'opportunité pour les ressources limitées de l'entreprise. En revanche, plus les entreprises utilisent un objectif à long terme dans la rémunération des PDG, mesurée par la valeur en pourcentage des actions restreintes et des options d'achat d'actions dans la rémunération globale, plus la performance sociale de l'entreprise est élevée. Un objectif à long terme élimine les facteurs dissuasifs présents dans une rémunération à court terme. À long terme, la performance sociale et la rémunération sont donc positivement liés (*ibid.*).

Une étude française de l'ORSE (2012) cherche à décrire les liens de la rémunération variable des dirigeants et des managers avec des critères de responsabilité sociale. En préambule, il est notamment mentionné que « *le sujet de l'intégration des critères de RSE dans les rémunérations a été très peu traité [...] dans la littérature* » (*ibid.* : 3). L'intégration de la RSE à la rémunération variable des directeurs et des managers reste à la marge, du moins en France. Elle commence cependant à se traduire dans la rémunération des salariés dans quelques grands groupes, d'où la pertinence de cette étude autour des pratiques de 7 entreprises françaises.

La part de la rémunération variable conditionnée aux critères RSE diffère d'une entreprise à l'autre. Dans les entreprises sondées où cette politique de rémunération est adoptée, entre 10% et 30% de la part de rémunération variable est consacrée à l'application de critères RSE (*ibid.* : 14). Les entreprises interrogées mentionnent que les critères de RSE peuvent être réévalués d'une année à l'autre. La « *mise en place de ces démarches est plutôt nouvelle [...] et l'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations est souvent considérée comme un outil au service d'une démarche RSE déjà ancrée* » (*ibid.* : 21). Ces pratiques servent à mobiliser les salariés sur la RSE et créer une coresponsabilité à son égard. Il n'y a pas de modèle type, chaque entreprise instaure sa méthode en accord avec ce qu'elle est et la finalité recherchée (*ibid.* : 21-22). Les auteurs évoquent le rôle important de la direction des ressources humaines à l'égard de l'implantation d'une telle démarche. A la suite de l'ORSE (2012), Landrieu (2015) recense une nette évolution dans les communications des entreprises du CAC40 sur le fait qu'elles relient une part variable de leur rémunération à des critères RSE. Si 17 entreprises ont communiqué à ce sujet en 2011, Landrieu (2015) en recense quasiment le double en 2014 (31 entreprises).

Enfin, l'étude de Darbour et Husser (2014 : 57) propose une relation de causalité inverse à celles liées à l'impact de la rémunération des dirigeants sur l'engagement des entreprises dans des politiques RSE, en s'intéressant à l'influence de la qualité de la divulgation d'informations relatives à la politique RSE sur la rémunération des dirigeants d'entreprises cotées. L'échantillon est composé des 91 entreprises françaises cotées intégrées au SBF 120 en 2011. Les informations concernant la RSE sont publiées par Bloomberg et comprennent trois dimensions : la dimension environnementale, la dimension sociale et la dimension de gouvernance (*ibid.* 60). Les résultats montrent que c'est plutôt la rémunération à long terme comparativement à celle à court terme qui est associée positivement à la dimension environnementale. « *L'environnement aurait ainsi tendance à discipliner le dirigeant sur le long terme. Celui-ci a tout intérêt à dresser un bilan environnemental de départ sincère et fidèle afin de ne pas compromettre les conditions de performances financières futures de l'entreprise* » (*ibid.* 69). Les dimensions de divulgation sociale et divulgation de gouvernance n'influencent pas la part de la rémunération incitative.

Malgré les résultats peu convaincants révélés dans l'étude de McGuire et *al.* (2003), mais plus plutôt positifs dans celles de Mahoney et Thorne (2005) et de Deckop et *al.* (2006) sur les effets de la rémunération variable sur la performance sociale et notamment la rémunération à long terme, les entreprises belges, à la manière des entreprises françaises (ORSE, 2012), suivent-elles cette voie d'associer la rémunération variable à la performance sociale ? Eu égard aux études disponibles, quels types de rémunération (court ou long terme) sont associées aux dimensions de la performance sociale et quelles dimensions sont particulièrement visées ? Ce sont ces questions auxquels nous tenterons de répondre dans cette recherche.

4. Méthodologie

Afin de déterminer si la rémunération peut être au service de la performance sociale et sociétale de l'entreprise, nous avons choisi d'analyser les entreprises du BEL20 (principal indice boursier national de la Bourse de Bruxelles). Nous avons tout d'abord analysé les rapports annuels de ces sociétés afin de voir si des informations liées à une rémunération socialement responsable y étaient mentionnées. Si la mention d'une rémunération socialement responsable y était parfois présente, peu de détails sur les dimensions visées par cette rémunération étaient toutefois donnés. Nous avons donc décidé d'adresser une enquête à ces entreprises afin d'avoir des informations plus précises sur l'existence ou non d'une rémunération socialement responsable et sur les critères sur lesquels celle-ci reposait. L'enquête a été adressée aux responsables RH et/ou RSE des entreprises du BEL20, personnes qui nous semblaient les plus à même de nous éclairer sur les éventuelles pratiques développées dans leur société. Ces 20 entreprises sont les suivantes :

Tableau 1 : Entreprises du BEL20

1	AB InBev	6	Belgacom	11	Elia	16	KBC
2	Ackermans & van Haaren	7	bpost	12	Groupe Delta Lloyd	17	Solvay
3	Ageas	8	Cofinimmo	13	GBL	18	Telenet Group
4	Befimmo-Sicafi	9	Colruyt Group	14	GDF Suez (Engie)	19	UCB
5	Bekaert	10	D'leteren	15	Groupe Delhaize	20	Umicore

Les questions de l'enquête portaient sur la politique de rémunération variable de l'entreprise (à qui est-elle destinée ?, sur quels critères est-elle basée ?, ...) mais aussi sur la RSE développée au sein de l'entreprise (les dimensions – sociale, environnementale, sociétale – sur lesquelles l'entreprise est plus ou moins active, les actions RSE les plus représentatives que l'entreprise a développées, ...).

5. Résultats

L'enquête a été adressée aux entreprises du BEL 20 début février. A l'heure où nous écrivons ce papier, nous avons obtenu 5 réponses à notre enquête sur lesquelles nous établirons cette partie. Les entreprises ayant répondu à notre sondage sont :

- Bekaert (active dans la transformation avancée des métaux et des matériaux),
- Befimmo SA (active dans la gestion de biens immobiliers),
- Cofinimmo (active dans le secteur immobilier),
- D'leteren SA (active dans la distribution automobile),
- Engie (active dans le secteur énergétique).

L'objectif de la recherche est d'analyser si la rémunération variable pourrait servir d'incitation afin d'encourager les actions et les comportements des dirigeants qui concourent à la performance sociale et sociétale des organisations. En effet, nous nous interrogeons sur l'impact éventuel que pourrait avoir une entreprise socialement responsable en termes de rémunération variable sur sa performance sociale et/ou sociétale.

5.1. Profil des répondants

Les 5 répondants actuels à notre enquête sont en majorité des hommes (4 hommes pour 1 femme). 2 d'entre eux ont une ancienneté dans l'entreprise supérieure ou égale à 10 ans. Parmi ces répondants, 3 sont des managers (et ont donc la gestion d'une équipe dans leurs responsabilités) et 2 sont des top managers (qui font par exemple partie du comité de direction de leur entreprise). Soulignons que 3 répondants exercent une fonction spécifiquement dédiée la gestion des rémunérations dans leur entreprise (Compensation & Benefits). Les 2 autres répondants occupent les fonctions de « Head of CSR » et de « Chief HR Officer ».

5.2. Politique de rémunération

Les 5 entreprises ayant répondu à notre enquête proposent toutes une rémunération variable aux membres de leur personnel, qu'ils soient non managers (sans responsabilités de gestion d'équipe dans l'entreprise), managers ou top managers.

Nous nous sommes intéressés aux critères auxquels cette rémunération variable pouvait être liée. Nous avons proposé à nos répondants de se positionner sur deux catégories de critères : critères économiques et financiers, critères non financiers. Dans chacune de ces catégories, différents sous-critères ont été proposés (par exemple, dans la catégorie des critères non financiers, les répondants ont été amenés à se positionner par rapport à des critères sociaux, environnementaux, ...).

Le tableau 1 montre que la catégorie des critères économiques et financiers est largement mobilisée par nos 5 répondants dans la rémunération variable destinée à leurs top managers. La dimension environnementale semble également fortement mobilisée par nos entreprises pour rémunérer de façon variable leurs managers (mais parmi ces 4 entreprises, seules 2 associent la rémunération variable de leur top managers à la dimension environnementale). La dimension sociale est mobilisée par 3 entreprises tant pour rémunérer le personnel manager, que les managers et top managers. La société civile et les critères de l'ISO 26000 semblent peu mobilisés par nos répondants au sein de la rémunération variable. Faut-il en conclure que nos répondants fixent peu d'objectifs en lien avec ces domaines, comme a pu le constater Maas (2016) dans sa recherche ? Ces premiers résultats nuancent quelque peu les constatations tirées par Maas (2016) qui observait que les critères/objectifs de performance sociale les plus courants auprès des 400 entreprises qu'elle a étudiées concernent les relations avec les salariés et la diversité.

Tableau 2 : Positionnement des entreprises sur les critères financiers et non financiers

		Personnel non manager	Managers	Top managers
Critères économiques et financiers		3 entreprises	4 entreprises	5 entreprises
Critères financiers non	Social	3 entreprises	3 entreprises	3 entreprises
	Environnement	3 entreprises	4 entreprises	2 entreprises
	Clients et fournisseurs	1 entreprise	2 entreprises	2 entreprises
	Société civile		1 entreprise	1 entreprise
	ISO 26000	1 entreprise	1 entreprise	1 entreprise

Tableau 3 : Les critères de rémunération variable

		Personnel non Manager		Managers		Top managers
Critères économiques et financiers		☒ EBIT ☒ bénéfice d'exploitation ☐ croissance du chiffre d'affaires ☐ Autres (à préciser) :	1 51 2	☒ EBIT ☒ bénéfice d'exploitation ☒ croissance du chiffre d'affaires ☒ Autres (à préciser) : Return on invested capital (ROIC) Qualitative target on efficiency programs Qualitative target on key company initiatives	1 1 2 1 1 1	☒ EBIT ☒ bénéfice d'exploitation ☒ croissance du chiffre d'affaires ☒ Autres (à préciser) : Résultat net p Marge opérat Coût de finan Taux d'occup Return on inv Qualitative programs Qualitative ta initiatives
	Social	☐ ambiance de travail ☐ rotation du personnel ☐ objectifs liés à la santé/sécurité du personnel ☒ engagement du personnel ☒ formation ☐ gestion des carrières ☐ programme d'employabilité ☐ mesures contre la discrimination raciale, liée au genre, à l'orientation sexuelle, religieuse, ... ☒ Autres (à préciser) : Engagement personnel	1 1 1	☐ ambiance de travail ☐ rotation du personnel ☒ objectifs liés à la santé/sécurité du personnel ☒ engagement du personnel ☒ formation ☒ gestion des carrières ☐ programme d'employabilité ☐ mesures contre la discrimination raciale, liée au genre, à l'orientation sexuelle, religieuse, ... ☒ Autres (à préciser) : Engagement personnel	1 1 1 1 1	☒ ambiance de travail ☒ rotation du personnel ☒ objectifs liés à la santé/sécurité du personnel ☒ engagement du personnel ☒ formation ☒ gestion des carrières ☒ programme d'employabilité ☒ mesures contre la discrimination raciale, liée au genre, à l'orientation sexuelle, religieuse, ... ☒ Autres (à préciser) : Gestion des r
	Environnement	☒ réduction de l'empreinte carbone ☒ réduction des gaspillages ☐ programme de gestion des émissions ☒ programme d'économie des ressources ☐ gestion des risques environnementaux ☐ gestion des transports ☐ mécénat environnemental	1 2 1	☒ réduction de l'empreinte carbone ☒ réduction des gaspillages ☐ programme de gestion des émissions ☒ programme d'économie des ressources ☒ gestion des risques environnementaux ☒ gestion des transports ☒ mécénat environnemental	1 2 1 1 1	☒ réduction de l'empreinte carbone ☒ réduction des gaspillages ☒ programme de gestion des émissions ☒ programme d'économie des ressources ☒ gestion des risques environnementaux ☒ gestion des transports ☒ mécénat e
	Clients et fournisseurs	☐ loyauté des clients ☐ sécurité des produits ☒ orientation clients ☐ développement de partenariats ☐ mesure de satisfaction des clients ☐ capacité d'innover	1	☐ loyauté des clients ☐ sécurité des produits ☒ orientation clients ☐ développement de partenariats ☒ mesure de satisfaction des clients ☒ capacité d'innover	2 2 2	☒ loyauté des clients ☒ sécurité des produits ☒ orientation clients ☒ développement de partenariats ☒ mesure de satisfaction des clients ☒ capacité d'innover
Critères non financiers	Société civile	☐ mécénat humanitaire et social ☐ mécénat culturel ☐ mécénat éducatif		☒ mécénat humanitaire et social ☒ mécénat culturel ☒ mécénat éducatif	1 1 1	☒ mécénat humanitaire et social ☒ mécénat culturel ☒ mécénat éducatif ☒ Autres (à préciser) : Innovation so

⁵¹ Indique le nombre d'entreprises ayant coché ce critère dans l'enquête

	ISO 26000	☐ engagement dans les communautés et développement économique local X projets humanitaires ☐ respect des droits de l'homme	1	☐ engagement dans les communautés et développement économique local X projets humanitaires ☐ respect des droits de l'homme	1	X engagement dans les communautés et développement économique local X projets humanitaires X respect des droits de l'homme
--	-----------	--	---	--	---	--

Les critères de rémunération variable les plus couramment cités par les répondants sont répartis de cette manière :

Les critères économiques et financiers

Personnel non manager	Bénéfice d'exploitation
Managers	Croissance du chiffre d'affaires
Top managers	Bénéfice d'exploitation Croissance du chiffre d'affaires

Nous constatons que le personnel non manager doit pouvoir jouer un rôle important dans les gains de l'entreprise à travers l'exploitation habituelle de ses facteurs de production (bénéfice d'exploitation). Clairement, le bénéfice que l'entreprise acquiert jouera un rôle sur la rémunération variable du personnel. Quant aux managers et top managers, ceux-ci ont un double rôle qui consiste à générer du bénéfice et à accroître le chiffre d'affaires s'ils veulent voir leur rémunération variable accroître proportionnellement.

Les critères non financiers (sociaux/environnementaux/relatifs aux clients et fournisseurs/société civile/ISO 26000)

Les critères non financiers qui ont été davantage soulignés sont les suivants :

Personnel non manager	Environnement	Réductions des gaspillages
Managers	Environnement	Réductions des gaspillages
	Clients et fournisseurs	Orientation clients Mesure de satisfaction des clients Capacité d'innover
Top managers	Social	Engagement du personnel
	Environnement	Programme d'économie des ressources
	Clients et fournisseurs	Mesure de satisfaction des clients Capacité d'innover

Les critères non financiers de rémunération variable concernent principalement des aspects environnementaux et liés à la satisfaction des clients. Ainsi, les salariés ayant un intérêt dominant dans des domaines environnementaux et tournés vers les clients seraient davantage susceptibles, par les actions prises dans ces domaines, d'avoir un impact sur leur rémunération variable. Bien que certains critères sociaux soient mis en avant par les répondants, ils restent relativement faibles dans l'importance accordée à l'ensemble des facteurs. Néanmoins, nous pouvons souligner que des critères liés aux formations, à l'engagement du personnel, à la gestion de carrière, aux mesures contre la discrimination, à l'ambiance de travail, aux objectifs liés à la santé et à la sécurité des travailleurs,..., ont été soulevés. De tels critères sont similaires à ceux étudiés par Maas (2016) dans sa recherche réalisée auprès d'entreprises du S&P500 entre 2008 et 2012.

Ensuite, nous nous sommes intéressés à la part, au sein de la rémunération totale, de la rémunération variable en fonction du niveau hiérarchique des membres du personnel au sein des entreprises. Le tableau 3 reflète les réponses fournies par les entreprises du BEL20 ayant participé à notre enquête (il est à noter qu'une entreprise n'a pas répondu à cette question).

Tableau 4 : Part de la rémunération variable dans la rémunération totale

	Personnel non manager	Managers	Top managers
De 0 à 30%	4 entreprises	4 entreprises	
De >30% à 60%		1 entreprise	1 entreprise
De >60% à 100%			3 entreprises

La part de la rémunération variable dans la rémunération totale est plus forte selon les responsabilités du personnel à qui cette rémunération variable se destine. Pendant que le personnel non manager peut se voir octroyer une rémunération variable représentant jusqu'à 30% de sa rémunération totale, les managers peuvent (dans une entreprise) voir cette part représenter jusqu'à 60% de leur rémunération totale. De

leur côté, les top managers peuvent recevoir (dans 3 entreprises) une rémunération variable représentant plus de 60% de leur rémunération totale.

Nous avons ensuite cherché à savoir quel était le poids des critères non financiers dans la rémunération variable. Nous observons que de tels critères peuvent représenter jusqu'à 60% de la rémunération variable des managers et top managers au sein de deux entreprises. Pour le personnel non manager, les critères non financiers représentent une part moins importante de la rémunération variable (jusqu'à 30% de la rémunération dans trois entreprises). Rappelons que l'ORSE observait en 2012 que les critères RSE représentaient entre 10 à 30% de la rémunération variable proposée par les 7 entreprises françaises ayant fait l'objet de l'étude.

Selon les répondants à notre enquête, leur entreprise considère la rémunération variable basée sur des critères non financiers principalement comme une forme de reconnaissance de compétences (3 entreprises sur 4 ayant répondu à la question).

Parmi les critères précédemment cités et ayant un impact sur la rémunération variable, ceux-ci sont pour la plupart des critères qui doivent être maintenus à long terme au sein des entreprises. En effet, la satisfaction des clients, l'engagement du personnel ou encore des programmes visant à réduire l'empreinte carbone sont des exemples concrets devant faire l'objet d'un suivi permanent. Si ces critères de long terme ont une influence sur la rémunération variable, celle-ci sera répercutée et pérennisée sur le long terme, ce qui pourrait améliorer la performance sociale comme le souligne l'étude de Deckop et al. (2006). Aussi, Mahoney et Thorne (2005) appuient dans leur analyse que l'engagement dans des actions environnementales peut être considéré comme un engagement à long terme pour la durabilité et la rentabilité continue. La littérature montre aussi que les bonus quelconques de court-terme (autres que ceux analysés dans cette recherche) ne sont généralement pas orientés vers des facteurs influençant la responsabilité sociale de l'entreprise (Mahoney et Thorne, 2005) et donc la performance sociale de celle-ci.

D'après Pialot (2012), il semblerait qu'associer le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (donc mener des actions socialement responsables) à la rémunération soit un bon moyen de concrétiser la RSE, en mobilisant les salariés et en suscitant leur adhésion aux objectifs que s'est fixés l'entreprise. C'est pourquoi il nous semble judicieux d'étudier la politique de RSE au sein des entreprises interrogées afin d'analyser quelles actions socialement responsables pourraient être reliées à la rémunération variable.

5.3. Politique RSE

La rémunération variable en tant que telle peut être associée à un incitant socialement responsable induisant chez les salariés une certaine motivation et contribuant éventuellement à accroître la performance sociale au sein même de l'entreprise.

Les 5 répondants à notre enquête se sont tous déclarés actifs dans le domaine de la RSE et ont priorisé les dimensions de la RSE sur lesquelles ils étaient très actifs (priorité 1) et peu actifs (priorité 3).

Tableau 5 : Niveau d'activité des entreprises sur les dimensions de la RSE

Dimension	Priorité	Nombre d'entreprises
Sociale	1	1
	2	2
	3	2
Environnementale	1	3
	2	1
	3	1
Sociétale (implication dans les communautés, respect des droits de l'homme, ...)	1	0
	2	1
	3	4

La dimension RSE sur laquelle le plus grand nombre de répondants se disent actifs (3 sur 5) est la dimension environnementale. En termes d'actions, ils affirment lutter contre les changements climatiques, limiter la production des déchets, auto-produire l'énergie solaire, développer des politiques de mobilité, Rappelons que nous avons constaté que les critères environnementaux étaient généralement associés à la rémunération variable proposée par la plupart de nos répondants (4 entreprises).

En ce qui concerne la dimension sociale, seule une entreprise serait très active dans ce domaine. D'ailleurs, ses principales actions concerneraient des investissements plutôt éthiques.

Aucun répondant ne considère être très actif sur la dimension sociétale. En effet, il s'agit du domaine sur lequel les entreprises seraient les moins actives. Des actions ont toutefois été entreprises sur cette dimension telles que le développement de liens entre les écoles et l'entreprise, des stratégies à l'égard des migrants, le développement de centres médicaux pour certaines filiales, du mécénat dans le domaine de la santé,...

Si nous faisons le lien avec ce qui a été expliqué précédemment, une attitude environnementale proactive peut être considérée comme un engagement à long terme pour la durabilité et la rentabilité continue et ainsi conduire à l'octroi d'une rémunération variable (Mahoney et Thorne, 2005). Notons également que les entreprises du BEL20 doivent déjà répondre à des exigences légales en termes de développement durable et donc rentrer dans des actions autres que volontaristes. Nous ne sommes pas en mesure de pouvoir en faire un lien évident mais il est utile de souligner que les entreprises doivent répondre à des réglementations légales obligatoires et doivent donc orienter leur stratégie vers une amélioration écologique. S'agit-il d'une simple coïncidence ou d'un lien évident entre ce que la loi édicte et les intentions de la firme ?

Conclusion

Dans cet article, nous nous sommes intéressés au concept de performance sociale en nous demandant s'il pouvait être relié à des pratiques de gestion des ressources humaines, et notamment des pratiques de rémunération variable. Nous avons cherché à déterminer si la rémunération pouvait être au service de la performance sociale et sociétale de l'entreprise. Sachant que la rémunération peut contribuer à stimuler et récompenser des comportements socialement responsables (Pozzebo et al., 2007), elle pourrait permettre, principalement sous sa forme variable, d'orienter les comportements des dirigeants et de leurs équipes vers la réalisation d'objectifs sociaux et/ou sociétaux. Si des recherches portant les liens entre la rémunération variable et la performance sociale existent, leurs résultats ne sont toutefois pas unanimes et soulignent notamment l'importance de différencier l'horizon temporel sous-jacent à la rémunération (court ou long terme) pour observer son impact sur la performance sociale. Pour déterminer si la rémunération variable peut inclure des critères de performance sociale, nous nous sommes focalisés sur les entreprises du BEL20. Après avoir constaté, à la lecture de leur rapport annuel, que peu d'informations détaillées étaient fournies quant à l'existence d'une rémunération variable incluant des critères de RSE, nous avons décidé d'adresser une enquête à ces entreprises. L'enquête ayant été lancée début février, nous ne disposons actuellement que de 5 réponses. A l'issue d'une première analyse des réponses reçues à notre enquête, il ressort que ces entreprises incluent des critères non financiers dans leur rémunération variable, principalement des critères environnementaux, sociaux et relatifs aux clients. Ceux-ci se destinent aussi bien au personnel non manager qu'aux managers et aux top managers. Les critères non financiers relatifs à la société civile ou à l'ISO 26000 semblent plutôt rares chez nos répondants (seule une entreprise les mentionne comme composantes de la rémunération variable). Les critères non financiers pourraient représenter jusqu'à 60% de la rémunération variable des managers et top managers, tandis qu'ils n'occupent que 30% maximum de la rémunération variable du personnel non manager. Ayant également interrogé ces entreprises sur les dimensions RSE sur lesquelles elles seraient les plus actives, il ressort que la dimension environnementale est celle sur laquelle nos répondants se disent les plus actifs. Soulignons que les entreprises du BEL20 doivent répondre à des exigences légales dans ce domaine. Les actions développées sur cette dimension ne seraient donc pas forcément volontaristes. Nos répondants seraient par contre moins actifs sur la dimension sociétale.

Nous sommes conscients des limites de notre approche, basée actuellement sur un faible nombre de réponses. Certaines informations plus précises quant au système de rémunération développé dans les entreprises et à son horizon temporel sont également manquantes. Si nous envisageons de relancer les entreprises qui ne nous ont pas encore répondu, nous comptons également croiser les informations que nous avons déjà obtenues de nos 5 répondants avec les informations contenues notamment dans leur rapport de développement durable. Celles-ci devraient notamment nous permettre d'en savoir plus sur leur stratégie RSE et sur la nature des objectifs RSE assignés au personnel et à ses dirigeants. Maas (2016) soulignait en effet la nécessité de pouvoir distinguer des objectifs de performance sociale quantitatifs ou qualitatifs, sachant que ces derniers pourraient ne constituer qu'un simple artifice ayant peu d'impact sur la performance sociale d'une entreprise.

Bibliographie

- Acquier, A. et Gond, J-P., 2006, « Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Gestion*, Summer, 31, 2, p.83-91.
- Acquier A., et Gond J-P, 2005, *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. Communication au colloque. La responsabilité sociale de l'entreprise : Réalité, mythe ou mystification*, CREFIGE Université Nancy
- Allaire, Y., 2011, L'américanisation de la rémunération des dirigeants canadiens, http://www.igopp.org/IMG/pdf/allaire-l_americanisation_de_la_remuneration_des_dirigeants_canadiens-10_janvier_12_2_.pdf
- Allaire, Y. et Firsirotu, M., 2009, *Plaidoyer pour un nouveau capitalisme*, traduit et adaptation de l'ouvrage Black Market and Business Blues, Fi Press.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., Morin, D., 2008, « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie*, 33, Vol. XIV, p.77-140
- Bowen, H., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers
- Boxall, P., 2014, « The Future of Employment Relations from the Perspective of Human Resource Management », *Journal of Industrial Relations*, Vol. 56 (4), p.578-593.
- Boxall, P., 2007, The Goals of HRM, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright (Eds), Oxford University Press, Chapitre 3, p.48-67.
- Boxall, P., et Macky K., 2009, « Research and theory on high-performance work systems: progressing the highinvolvement stream », *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no. 1, p.3-23.
- Carroll, A. B., 1979, « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4 (Oct.), p.497-505
- Chênevert, D. et Tremblay, M., 2002, « Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 57, n° 2, p.331-353.
- Clarkson, B.E., 1995, « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (Jan.), p.92-117
- Daudigeos T. et Valiorgue, B., 2010, « Les limites du traitement marchand de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Française de Socio-Économie*, 2, n° 6, p.65-86
- De Bry F., Igalens J., et Perretti J.-M. (2010), *Éthique et Responsabilité Sociale*. Editions EMS.
- Deckop, J.-R., Merriman, K.K et Gupta, S., 2006, « The effects of CEO pay structure on corporate social performance », *Journal of Management*, Vol. 32, No. 3, p.329-342.
- Dewey, J., 1967, *Logique. La théorie de l'enquête*, Présentation et traduction de Gérald Deledalle, Presse Universitaire de France.
- Gendron, C., 2008, « La responsabilité sociale comme concept et comme objet : quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des ressources humaines ? », *Revue internationale de psychosociologie*, 33, Vol. XIV, p.65-75
- Heneman, R.L., 1992, *Merit Pay – Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- 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 de Gestion des Ressources Humaines*, Oct-Dec, p.111-130
- Igalens, J. et Joras, M., 2002, *La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation, Paris, 170 pages
- Landrieu, V., 2015, Critères RSE : quels poids dans la rémunération ?, *Les Echos Business*, 23 novembre
- Lawler, E. E. 2000, *Rewarding Excellence: Pay strategy for the New Economy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Lawler, E E., 1990, *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay, Systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- McGuire J., Dow S. and K. Arghyd, 2003, « CEO Incentives and Corporate Social Performance », *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No. 4 (Jul.), p.341-359
- Maas, K., 2016, « Do Corporate Social Performance Targets in Executive Compensation Contribute to Corporate Social Performance? », *Journal of Business Ethics*, p.1-13.
- Mahoney, L.S. et Thorne, L., 2005, « Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada », *Journal of Business Ethics*, 57, p.241-253.
- Milkovich, G. T., Newman J. M. et B. Gerhart, 2014, *Compensation*, 11e édition. Boston : Irwin-McGraw-Hill.
- ORSE, 2012, *Étude des critères RSE dans la part variable des rémunérations des dirigeants et des managers*, étude en collaboration avec PWC.

- Paauwe, J. et Boselie, P., 2005, *HRM and Performance: What's Next?* Working Paper, Cornell University, ILR, School
- Paillot, P., 2006, « La normativité dans la responsabilité sociale de l'entreprise : une lecture néo-institutionnaliste », *Management International*, Spring, p.81-98.
- Pialot, D., « Faut-il jouer sur les salaires pour inciter les cadres à être plus "green" ? » *La Tribune*, édition du 7 juin, voir l'URL suivant consulté le 22 février 2017. <http://www.latribune.fr/green-business/l-actualite/20120607trib000702628/faut-il-jouer-sur-les-salaires-pour-inciter-les-cadres-a-etre-plus-green.html>
- Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- Pozzebon, S., Coiquaud, U. Gosselin, A. et Chênevert, D., 2007, « La gestion des ressources humaines : d'hier à demain », *Gestion*, Vol. 32, no 3, automne, p.99-102.
- Schuster, J.R. et Zingheim, P.K., 1992, *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington, New York (NY), 366 p.
- Wartick, S. L. et Cochran, P.L., 1985, « The Evolution of the Corporate Social Performance Model », *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4 (Oct.), p.758-769
- Welbourne, T.M. et Gomez-Mejia, L.R. 1991, « Team Incentive in Workplace », *The Compensation Handbook: A state-of-the-art Guide to Compensation Strategy and Design*, 3e édition, Rock, M.L. et Berger, L.A., (éditeurs), McGraw-Hill, New-York, p.236-247
- Wood, D.J., 1991, « Corporate Social Performance Revisited », *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4 (Oct.), p.691-718

ENTRE MISSION ET MARCHE : LA DIVERSITE COMME ENJEU STRATEGIQUE DES GRANDES ECOLES DE MANAGEMENT FRANÇAISES

Mélanie JAECK

Professeur assistant,
Montpellier Business School
m.jaack@montpellier-bs.com,

Cédrine JOLY

Professeur assistant,
Montpellier Business School
c.joly@montpellier-bs.com,

Magalie MARAIS

Professeur assistant,
Montpellier Business School
m.marais@montpellier-bs.com,

Maryline MEYER⁵²

Professeur assistant,
Montpellier Business School
m.meyer@montpellier-bs.com,

Résumé

Cet article propose d'analyser les politiques de diversité mises en place par les Grandes Ecoles de management françaises dans une dimension stratégique. A partir d'une étude qualitative exploratoire réalisée auprès de cinq Grandes Ecoles de management (*business schools*) françaises, nous montrons dans quelle mesure une politique de diversité peut permettre de concilier des logiques économiques et sociales. Nos résultats mettent en évidence les orientations actuellement prises par les politiques de diversité des *business schools* et la manière dont elles articulent des logiques institutionnelles multiples. Nous présentons également quelques tensions associées à la combinaison de ces logiques.

Mots-clés : diversité, politique de diversité, *business school*, grande école de management, hybridité, logiques institutionnelles multiples, tensions.

Abstract

This article proposes to analyze the diversity policies put in place by the French business schools in a strategic dimension. Based on an exploratory qualitative study of five French business schools, we show how a diversity policy can help to combine both economic and social logics. Our results highlight the current orientations of diversity policies in business schools and how they articulate multiple institutional logics. We also present some tensions associated with the combination of these logics.

Keywords : diversity, diversity policy, business school, hybridity, multiple institutional logics, tensions.

⁵² Auteur correspondant

Introduction

La diversité occupe une place prépondérante au sein des politiques RSE mises en œuvre par les organisations et constituent désormais un véritable axe stratégique (Bruna et Chauvet, 2013; Cole et Salimath, 2013). En tant qu'organisations chargées de former les futurs managers, les Grandes Ecoles de management, que nous dénommerons « *business schools* » (BS), s'inscrivent dans cette démarche. Elles doivent de fait gérer les différentes dimensions de la diversité : culturelle, sociale, ethnique, ...et répondre aux sollicitations d'une multiplicité de parties prenantes : étudiants, entreprises, pouvoirs publics, collectivités territoriales...Elles sont notamment interpellées pour la promotion de l'égalité des chances en particulier en France où le renouvellement des « *élites managériales* » s'impose dans un idéal de « *méritocratie républicaine* » (Pérugien et Barth, 2016). Par ailleurs, le secteur français de l'éducation supérieure, et plus particulièrement celui du management, a subi de profondes mutations au cours des dix dernières années conduisant à le qualifier de marché compétitif au sein duquel les BS représentent des acteurs clés (Hawawini, 2005). Aussi, les BS françaises offrent un cas d'étude particulièrement intéressant d'organisations hybrides amenées à combiner des objectifs à la fois économiques et sociaux.

Les BS françaises sont soumises à de fortes pressions induites par le contexte ultra-concurrentiel dans lequel elles évoluent, les enjoignant à bâtir des stratégies de différenciation efficaces dans le but de participer à la course aux accréditations européennes et internationales, mais aussi de se « *benchmarker* » au sein de classements nationaux et internationaux (Dameron et Durand, 2013; Menger et al., 2015). Ces pressions sont d'autant plus fortes qu'en même temps, les attentes de leurs parties prenantes vis-à-vis de leur rôle sociétal en matière d'éducation, ainsi que de leur responsabilité face aux crises économiques, environnementales et sociales actuelles tendent, elles aussi, à se renforcer (Boyle, 2004; Godemann et al., 2014).

Alors que la question de l'articulation d'objectifs multiples fait couler beaucoup d'encre dans le contexte des organisations hybrides en général (Besharov et Smith, 2014; Pache et Santos, 2013; 2010), elle n'est à ce jour que peu évoquée et seulement sur un plan théorique pour celles du secteur de l'éducation supérieure en management. Des études empiriques sur la manière dont les BS s'emparent de ces questions en pratique et plus précisément comment elles gèrent ces deux types d'objectifs de nature économique et sociale semblent particulièrement nécessaires dans le contexte actuel en profonde mutation.

Parmi les différents enjeux sociétaux présents dans l'environnement des BS françaises, la diversité au sein de la population étudiante semble l'un des plus prégnants. Et ce pour au moins deux raisons : c'est à la fois une valeur républicaine très forte sur laquelle se fonde la constitution française (Brunat, 2011) et en même temps elle permet d'adresser l'une des critiques majeures faites au système élitiste des BS à la française (Van Zanten, 2010). Par ailleurs, l'intégration d'une valeur sociétale telle que la diversité peut représenter une source d'avantage concurrentiel pour ces organisations (Porter et Kramer, 2006).

Dans ce contexte, cette communication propose d'explorer la problématique suivante : *Dans quelle mesure les politiques de diversité des BS françaises permettent-elles de combiner des objectifs de nature économique et sociale?*

A cette fin, nous avons mené une étude qualitative exploratoire auprès de BS françaises par le biais d'entretiens effectués auprès des responsables/référents développement durable et RSE de ces organisations en charge de la mise en œuvre des démarches diversité. Nous avons complété ces entretiens par des données secondaires.

Dans une première partie, nous exposons le contexte turbulent des BS françaises avant de présenter la nature hybride de ces organisations et leur approche spécifique de la diversité. Nous présentons, dans une deuxième partie, notre méthodologie. Enfin, nous analysons les résultats issus de notre étude empirique avant de les discuter et de conclure.

1. Les politiques de diversité des BS françaises au cœur de tensions entre logiques économique et sociale

Sous l'influence de la globalisation, les BS françaises, considérées auparavant comme des institutions académiques, sont devenues des entreprises académiques internationales. Elles s'apparentent à des organisations hybrides (Scott, 2001) dans la mesure où elles cherchent à combiner des logiques économique et sociale. On s'aperçoit que la question de la diversité se trouve au cœur de l'articulation de ces objectifs multiples.

1.1. Contexte des BS françaises : entre pression concurrentielle et sociétale

L'expression « Grande Ecole » désigne les établissements membres de la conférence des Grandes Ecoles (CGE)⁵³. La Grande Ecole de management ou *business school* (BS) est un établissement d'enseignement supérieur qui a pour particularités de pouvoir sélectionner ses étudiants par le biais de concours dont elle maîtrise les règles, d'appliquer des frais de scolarité particulièrement élevés et peu habituels au sein du paysage académique Français, d'employer et de manager son personnel enseignant selon des principes différents de la fonction publique et de ne dépendre que marginalement de fonds publics, en étant majoritairement financé par des fonds privés (Menger, Marchika and Hanet, 2015). La BS est une organisation très particulière au sein du secteur de l'éducation supérieure français, largement dominé par les universités qui sont des institutions publiques dont les frais de scolarité sont inexistantes voire quasi inexistantes (en comparaison avec l'Europe ou les Etats-Unis). De par ses spécificités, et quel que soit son statut juridique (organisme consulaire, association, SARL ou autre), elle peut être définie comme une « **entreprise académique internationale** » (Dufour, 2015).

- « **Entreprise** », parce que la BS adopte une mission, définit une ligne stratégique, emploie des salariés, propose des produits à ses clients, évolue sur un marché, se compare à ses concurrents, etc. (Hawawini, 2005). Considérer une BS en tant qu'entreprise n'est pas neutre : cela signifie qu'elle peut être analysée avec les outils de management qu'elle enseigne aux étudiants (Bennis et O'Toole, 2005) et que cette organisation est soumise à un objectif de performance économique, notamment de pérennité voire, dans certains cas et selon son statut juridique, de rentabilité.

- « **académique** » : la BS opère sur un marché spécifique, celui de la formation et de la recherche en management. Ce marché peut être caractérisé de très concurrentiel et globalisé, fortement impacté par le développement de la digitalisation, l'augmentation de la population et de sa diversité, ainsi que par la déréglementation et le désengagement de l'état (Thomas, 2007). Certains chercheurs comparent les transformations que vit ce secteur depuis le début des années 2000 à celles opérées dans le secteur hospitalier, les services financiers ou encore les compagnies aériennes (Friga, Bettis et Sullivan, 2003). En effet, ces secteurs à la fois représentent de très forts enjeux économiques et en même temps défendent une mission d'utilité sociale : santé, accès aux ressources, au transport ou à l'éducation.

- Le qualificatif « **internationale** » s'ajoute à la définition dans la mesure où il recouvre à la fois le fait que les BS, même françaises, opèrent sur un marché global et adoptent des stratégies internationales (Hawawini, 2005; Friga, Bettis et Sullivan, 2003) et qu'il existe un modèle américain des BS qui tend à s'imposer dans le monde sous l'influence des accréditations internationales (Pfeffer et Fong, 2004), même si des disparités existent toujours (Antunes et Thomas, 2007).

Le marché des BS - appelé "*Business of Business Schools*" (Dameron and Durand, 2013) - se caractérise par une bataille concurrentielle intense qui s'est fortement globalisée ces dernières années. Autre spécificité : le nombre croissant d'acteurs et de parties prenantes en présence, ainsi qu'une orientation très forte vers la performance et la réputation sous l'influence de la course aux accréditations (Lejeune, Schultz et Vas, 2015). Cette orientation se manifeste par l'importance accordée aux pratiques de benchmark communiqué à toutes les parties prenantes par la publication des classements nationaux, européens et globaux. Ce secteur a donc subi une mutation profonde, qui se confirme en France, malgré l'inertie concurrentielle à la tête des classements (Menger, Marchika and Hanet, 2015) - les quatre écoles en tête n'ont pas changé depuis de nombreuses années et ce même avant la mutation profonde qui s'est opérée - et avec pour conséquence de formidables mouvements de fusions et de changement de statut juridiques puisque traditionnellement instituts consulaires (CCI), elles sont devenues des associations ou des sociétés anonymes. Au sein de ce classement et si elles choisissent de participer au jeu concurrentiel, les écoles de « milieu de tableau » déterminent leurs avantages concurrentiels et cherchent un positionnement spécifique afin de mettre en place des stratégies de différenciation.

Sur le plan sociétal, les BS se voient conférer une utilité sociale ancrée dans leur mission : celle de former les futurs managers ainsi que de produire et diffuser de la connaissance en management (Pfeffer and Fong, 2004; Goaia and Corley, 2002). La pression des critiques de leurs parties prenantes et du monde académique a permis la prise de conscience de leur responsabilité sociale (Boyle, 2004) ainsi que des conséquences de leurs activités sur la société (Gardiner et Lacy, 2005). Aux Etats-Unis la majorité des critiques qui leur sont adressées portent sur leur responsabilité dans les diverses crises économiques et financières au travers du rôle joué par les managers qu'elles ont formé, remettant ainsi en question la validité et l'éthique des enseignements en management qu'elles créent et dispensent (Goaia and Corley, 2002). En France, il s'agit plutôt de critiques portant sur la clôture sociale et ethnique que les BS favoriseraient (Van Zanten, 2010). Leur système élitiste de recrutement par le biais de concours à l'issue de classes préparatoires, ainsi que les frais de scolarité particulièrement élevés de ce

⁵³ La CGE est une association loi 1901 fondée en 1973 par 18 écoles. Elle regroupe aujourd'hui 222 grandes écoles dont 38 grandes écoles de management qui délivrent le grade de Master.

type d'établissement peuvent sembler contradictoires avec la valeur d'égalité des chances soutenue et défendue par la constitution et la société française (Bruna, 2011). Les grandes BS françaises ont, en effet, été accusées de générer un système de reproduction sociale des élites en accentuant les inégalités sociales de réussite scolaire (Albouy et Wanecq, 2003). Elles soulèvent la question de nouvelles formes de discrimination positive au niveau de l'articulation entre les établissements d'enseignement supérieur à caractère sélectif (type écoles de commerce ou université prestigieuses) et l'enseignement secondaire (lycées) (Van Zanten, 2010).

Les BS, en tant qu'« entreprises académiques internationales », sont des structures au statut juridique différent qui opèrent à la fois sur un secteur très concurrentiel avec de forts enjeux en termes de réputation et de stratégie de différenciation, tout en faisant face aux critiques liées à l'ouverture sociale et à l'égalité des chances. Ces enjeux et critiques sont exacerbés par la présence de nombreuses parties prenantes qui sont sensibles à leur réputation et à leurs engagements sociétaux. Les critères tels que la politique et l'engagement sociétal des BS n'étant pas pris en compte dans les pratiques de *benchmark* et de *ranking*, elles se retrouvent en situation de devoir manager des objectifs concurrentiels de marché d'une part et sociétaux de diversité d'autre part potentiellement en tension. Pour explorer ce phénomène, le cadre théorique des organisations hybrides semblent particulièrement adapté.

1.2. Hybridité des BS et tensions issues de la combinaison de logiques multiples

Insérées dans un secteur particulièrement turbulent, les BS françaises doivent répondre à de nombreuses injonctions diverses et parfois contradictoires. D'une part, comme nous l'avons vu, elles ont pour mission de former des managers socialement responsables et de favoriser l'ouverture sociale, d'autre part, elles recherchent l'excellence académique définie par les classements nationaux et internationaux. En tant qu'entreprises, elles doivent également attirer des ressources et créer des emplois - voire générer du profit pour certaines. En cela, elles incarnent des organisations hybrides soumises à des tensions entre des logiques institutionnelles multiples (Battilana et Dorado, 2010).

L'hybridité d'une organisation peut résulter de la combinaison de différentes identités et/ou formes organisationnelles ; c'est notamment le cas des entreprises sociales qui associent des éléments de la sphère civile, marchande voire étatique (Lee et Battilana, 2013 ; Pache et Santos, 2013). Le caractère hybride d'une organisation provient plus largement de la combinaison de multiples logiques institutionnelles, par exemple dans le cadre des organisations de microfinance, la logique bancaire est articulée à une logique de lutte contre l'exclusion sociale (Battilana et Dorado, 2010). Les logiques institutionnelles sont des constructions sociales, croyances et normes qui guident le comportement des acteurs et leur donnent du sens (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012). Les organisations hybrides cherchent à concilier ces différentes logiques pour se pérenniser. Par ailleurs, elles sont soumises à des demandes variées, parfois conflictuelles, émanant de leurs parties prenantes qui peuvent se situer tant au niveau des objectifs que des moyens mis en œuvre par l'organisation pour les atteindre (Pache et Santos, 2010).

En tant qu'entreprises académiques internationales, les BS sont désormais confrontées à des enjeux d'hybridation similaires à ceux des entreprises sociales qui articulent une activité économique autour d'une mission sociale (Pache et Santos, 2010; 2013). Insérées sur le marché et aux prises avec la concurrence, ces organisations sont contraintes de développer une logique de performance économique tout en renforçant leur mission fondatrice de lutte contre l'exclusion sociale. Du côté des BS, des chercheurs mettent en évidence l'existence de ces tensions inhérentes à la recherche d'une conciliation entre de nouveaux objectifs économiques et le renforcement de leur mission. Comme nous l'avons vu précédemment, elles cherchent à « monter » dans les classements afin d'attirer plus de ressources, d'étudiants (parfois considérés comme des clients) et se développer. Parallèlement, les BS doivent de manière plus prégnante exercer leur responsabilité dans le renouvellement des « élites managériales » (Pérugien et Barth, 2016). Certains auteurs décrivent cette situation comme « paradoxale » (Alajoutsijärvi et al. 2015) ; d'autres en soulignent les avantages à la fois pour les BS elles-mêmes et pour leurs parties prenantes (Lejeune et Vas, 2009). Dans tous les cas, cette situation doit être managée afin de garantir la pérennité économique de l'organisation et prévenir le risque de dérive de la mission.

La littérature s'est largement intéressée à la conciliation des logiques institutionnelles multiples dans les organisations hybrides. En particulier, Battilana et Lee (2014) élaborent à partir de ces travaux une typologie de stratégies organisationnelles autour de quatre approches principales : le rejet/*dismissing* (une logique institutionnelle prévaut sur les autres qui sont dès lors négligées ou abandonnées), le découplage/*separating* (les logiques sont considérées indépendamment les unes des autres), le couplage/*cumulative* (les logiques sont traitées ensemble) et enfin l'intégration/*creative* (une nouvelle logique intégrative supprime les logiques multiples initiales). Les auteurs mettent en avant sous le concept « *hybrid organizing* » l'ensemble des activités, structures, processus et représentations qui

permettent aux organisations de combiner des logiques institutionnelles multiples. Les tensions entre logiques économique et sociale peuvent être productives lorsque la logique économique vient soutenir la logique sociale ou, au contraire, dangereuses pour la pérennité de l'organisation lorsque la logique économique tend à évincer la logique sociale (Ebrahim et al., 2014). Pour Boyle (2004), les BS sont poussées à exercer leur rôle d'entreprise mais aussi d'institution académique de manière intégrative. Aussi, leur mission sociale et leur logique d'excellence académique loin de se faire obstacle doivent se renforcer. Dans ce contexte, une politique de diversité peut incarner une activité nouvelle au cœur de la gestion des tensions entre logique économique et sociale.

1.3. Politique de diversité entre logique économique et sociale

Une politique de diversité incarne un ensemble d'actions et de programmes mis en œuvre par une organisation en vue de réduire les inégalités de traitement subies par certaines populations cibles. Cette politique peut résulter d'une démarche réactive lorsqu'elle répond à des pressions externes (exigences légales, injonctions des parties prenantes) ou d'une démarche proactive si les actions sont menées volontairement (Torugsa et al., 2013). Une politique proactive de diversité repose sur des objectifs stratégiques spécifiques, intègre des objectifs de diversité au sein des départements fonctionnels et s'implémente à tous les niveaux de l'organisation, particulièrement celui du management, des ressources humaines et de la chaîne de valeur (Kabongo et al., 2013; Cole and Salimath, 2013).

Dans la littérature, on peut identifier deux approches principales de la diversité dans une dimension stratégique : l'approche par l'égalité des chances et l'approche *business case* (Van Dijk et al., 2012). Toutes deux se différencient par les objectifs qu'elles servent, les moyens qu'elles mettent en œuvre pour la réalisation de ces objectifs et également leurs fondements idéologiques.

Dans la perspective de l'égalité des chances, les BS françaises auraient pour objectif de corriger et minimiser les inégalités d'accès à l'éducation supérieure. Elles viseraient à adapter les processus pédagogiques aux populations issues de cultures, genres ethniques et milieux socio-économiques divers, autrement dit les programmes, les méthodes pédagogiques, ainsi que les conséquences sur les différentes communautés (Otten, 2003). Dans ce cas, une politique de diversité devrait être le point de voûte de l'adaptation, qu'elle soit enseignée en tant que telle, prise en compte dans les méthodes pédagogiques ou bien expérimentée et enrichie au sein des groupes d'étudiants sur le campus. On perçoit ici le bien-fondé de la diversité au sein des BS afin d'être au plus près des réalités démographiques et sociales des étudiants mais aussi des attentes de leurs futurs employeurs et des clients de ces derniers, tout en essayant de compenser toute forme de déterminisme économique, culturel et social de ses étudiants. Ce double impératif soulève des problématiques telles que la nécessité de réviser le mode de recrutement des étudiants permettant de garantir la diversité et de changer les processus pédagogiques afin de s'y adapter, de convaincre son réseau de diplômé pour les fidéliser, mais aussi de produire du savoir sur la diversité et l'enseigner.

Dans la perspective du *business case*, une politique de diversité doit également contribuer aux avantages économiques à l'organisation (Bruna and Chauvet, 2013). Les objectifs économiques d'une BS peuvent se caractériser par l'accroissement d'un avantage concurrentiel ou le déploiement d'un potentiel innovant afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes. Aussi, la politique de diversité menée par une BS peut répondre à une logique marchande en améliorant son image vis-à-vis des différentes parties prenantes. Elle suppose d'attirer de nouveaux talents et de nouveaux partenaires grâce à une image socialement responsable. De plus, l'ouverture sociale permet d'accéder directement à une clientèle élargie et diversifiée parfois plus lucrative telle que la formation continue en entreprise ou les marchés étrangers voire émergents. A partir d'une étude menée auprès de six BS françaises, Redon (2016) révèle que la diversité procure un avantage réputationnel aux BS dans la mesure où elles fournissent de nouveaux talents aux entreprises. De leur côté, Iniguez de Onzono et Carmona (2007) recommandent aux BS d'adopter un esprit entrepreneurial et de « compter » sur la diversité de leur personnel et de la demande pour opérer dans le secteur complexe qu'est devenu le leur.

Engagées dans un environnement turbulent et hautement concurrentiel, l'analyse des répercussions d'une politique de diversité au sein des BS devient stratégique. Dans les deux perspectives envisagées, l'intégration de la diversité représente une source d'innovations et d'amélioration continue. Par ailleurs, les démarches de diversité mises en œuvre par les BS peuvent être considérées comme inhérentes à leur mission dans la mesure où elle pousse leurs parties prenantes à considérer l'altérité de manière positive. Dans le livre blanc sur l'ouverture sociale des Grandes Ecoles publié en 2010, le constat est fait que la diversité est au cœur de la formation des futurs managers responsables : les cadres sont désormais confrontés à une diversité forte en entreprise à laquelle ils doivent être préparés : « *si par le passé ce sont les valeurs humanistes des dirigeants des grandes écoles qui les ont fait s'engager dans des politiques d'ouverture sociale, désormais des considérations stratégiques sont apparues* » (Tapie et

Dardelet, 2010, p. 9). Il reste à analyser de manière concrète comment une politique de diversité peut permettre aux BS d'articuler des objectifs multiples.

2. Méthodologie de l'étude empirique

Pour rappel, l'objectif de notre étude est de démontrer dans quelle mesure le choix d'une politique de diversité permet aux BS de combiner des objectifs de nature économique et sociale. A cette fin, nous avons adopté une méthode de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les référents DD/RSE en charge des démarches diversité de cinq⁵⁴ Grandes Ecoles de management appartenant à la Conférence des Grandes Ecoles (Miles et Huberman, 1994). Dans cette partie, nous présentons le choix du terrain, l'échantillon, la méthode de collecte et d'analyse de données.

2.1. Présentation et justification du choix du terrain d'étude

Contrairement à de nombreuses études qui s'intéressent à la prise en compte de la RSE dans l'enseignement supérieur sous l'angle de l'éducation de futurs « *managers responsables* » (Alonso-Almeida et al., 2015; Jorge et Peña, 2014; Lourenço, 2013), nous nous sommes intéressés aux BS françaises en tant qu'organisations hybrides dans un secteur qui fait face à la fois à une intense concurrence – qu'elle soit nationale ou internationale - et à des attentes fortes de leurs parties prenantes notamment sur la prise en compte de valeurs sociétales telles que l'égalité des chances. Les BS sont donc confrontées à des enjeux forts de conciliation de mission sociale et de logique marchande.

2.2. Echantillon et collecte des données

Nous avons interrogé, au cours du premier trimestre 2017, les référents DD/RSE de cinq BS françaises appartenant à la CGE. Celles-ci ont été sélectionnées du fait de leurs disparités en termes de situation concurrentielle, de taille et de structures organisationnelles afin d'avoir une vision large de notre question dans des organisations les plus différentes possibles. Nous avons également réalisé un entretien avec la présidente de la commission Diversité à la CGE afin de mieux saisir les enjeux transversaux aux politiques diversité des Grandes Ecoles. Enfin, des données secondaires ont été recueillies à partir des sites Web, brochures, catalogues et divers supports de communication.

Tableau 1. Description de l'échantillon

Répondant	Situation géographique de la BS	Accréditations de la BS	Poste occupé par le répondant	Durée d'expérience dans ce poste
R1	Province	AACSB AMBA EQUIS	Chargée de mission RSE	18 mois
R2	Paris	EQUIS	Chargé de mission RS	18 mois
R3	Province	AACSB EPAS EQUIS	Chargée de mission DD/RSE	18 mois
R4	Province	AACSB AMBA EQUIS	Responsable DD & RSE	-
R5	Province	AACSB AMBA EPAS	Directrice des ressources humaines, de la diversité et de la RSE	4 ans

Les entretiens, d'une durée de 60 à 90 minutes, ont été menés en face à face ou par téléphone. Ils ont été enregistrés afin d'obtenir des données exhaustives et fiables, puis retranscrits dans les 24 à 72h. Ils ont été menés sur la base d'un guide d'entretien semi-directif dans la mesure où cette méthodologie favorise une discussion ouverte entre le chercheur et la personne interrogée, ce qui lui permet de se focaliser sur les sujets de haute importance à ses yeux, de s'exprimer avec ses propres mots, et sans prendre en considération un ordre pré établi dans les questions (Neuman, 2000).

⁵⁴ Cette communication est un working paper. De nombreux autres entretiens sont prévus pour compléter notre échantillon.

2.3. Analyse des données

Les discours ont été découpés en retenant l'unité de sens en tant qu'unité d'analyse. Les unités de sens ayant des significations proches ou des caractéristiques semblables ont été rassemblées au sein de catégories ou « boîtes » conceptuelles (Allard-Poesi, 2003, Allard-Poesi et Marechal, 2007, Miles et Huberman, 2005). A l'issue de ce travail, une première grille thématique a été élaborée, au travers de laquelle tout le corpus d'entretiens a été analysé, de façon verticale et horizontale (Blanchet et Gotman, 1992). Pour cela, nous avons exploité les synthèses d'entretiens au sein desquelles nous avons mentionné les thèmes récurrents par entretien (« intra cas »), avant de les retrouver et de les appliquer à tout le corpus (« inter cas »). A l'issue de ce travail de codage descriptif (Miles et Huberman, 2003), nous avons abouti à une grille de codage. Afin de s'assurer de sa robustesse, le choix et le classement des catégories principales, des thèmes ou des sous-thèmes a été réalisé séparément par les auteurs afin d'être discuté et de faire l'objet d'un consensus pertinent (Evrard, Pras et Roux, 2003).

3. Résultats

3.1. Orientations des politiques de diversité des BS françaises

Les entretiens réalisés auprès des référents DD/RSE révèlent qu'à ce jour les politiques de diversité des BS s'orientent essentiellement autour de trois critères : l'ouverture sociale, le handicap et l'égalité femmes-hommes. L'ensemble des BS étudiées portent, a minima, des initiatives d'ouverture sociale afin de répondre, notamment, aux injonctions étatiques et elles se préoccupent de l'intégration des étudiants en situation de handicap mais à des degrés divers et sous des formes relativement différentes. L'égalité professionnelle femmes-hommes n'est que très peu évoquée par les référents DD/RSE alors même qu'elle représente depuis 2013 un des trois axes de la politique diversité des Grandes Ecoles définis par la CGE (avec l'ouverture sociale et le handicap)⁵⁵.

Une place prépondérante à l'ouverture sociale

Bien que la majorité des BS s'engagent dans l'ouverture sociale à travers des programmes d'accompagnement, toutes ne consacrent pas un budget dédié à son financement.

La prise en compte des enjeux de diversité au sein des BS reste majoritairement limitée aux actions mises en place en faveur de l'égalité des chances et impulsées par l'Etat à travers essentiellement le programme des *Cordées de la réussite*⁵⁶ ou *Zup de Co*⁵⁷. Au-delà de ces programmes d'accompagnement, plusieurs BS consacrent un budget dédié à l'ouverture sociale : bourses accordées aux étudiants, postes offerts aux étudiants au sein de l'établissement pour financer leurs études,...

Certaines BS, plus avancées dans leur politique d'ouverture sociale, choisissent même de faciliter l'accès à un public plus large par la voie du recrutement via l'admission sur titre avec notamment les *concours Passerelle*⁵⁸ ou d'autres concours dédiés à des populations spécifiques tels que les étudiants ayant suivi un cursus professionnel, les sportifs de haut niveau ou encore les lycéens issus de milieux défavorisés...

Par ailleurs, il existe un modèle d'intégration plus poussé qui s'inspire de celui mis en œuvre par Sciences Po. Ce programme repose sur des frais d'inscription progressifs et un tutorat organisé autour d'un triple parrainage assuré par un étudiant, un enseignant et un diplômé. De plus, dans le cadre de ce programme, des entreprises financent un accompagnement d'ouverture culturelle et professionnelle à destination des étudiants ayant intégré la BS par le biais du programme d'égalité des chances.

De nombreuses BS, au-delà de l'accompagnement financier pour la prise en charge des frais de scolarité cherchent à aider à la prise en charge, de plus manière générale, des frais de vie de leurs étudiants.

L'intégration d'étudiants en situation de handicap

Comme pour l'ouverture sociale, différentes formes et niveaux d'engagement sont constatés en matière de politique handicap au sein des BS françaises.

⁵⁵ Création du groupe de travail sur l'égalité professionnelle femmes-hommes en 2013 suite à la signature d'une Charte en faveur de l'Égalité femmes-hommes avec la CPU, la CDEFI, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le ministère des Droits des femmes.

⁵⁶ Partenariats entre établissements de l'enseignement supérieur et des lycées et collèges dans le but de mieux faire connaître l'enseignement supérieur aux collégiens et lycéens issus de milieux modestes, et de soutenir leurs ambitions.

⁵⁷ Programme qui met en relation des étudiants du supérieur et des collégiens issus de milieux défavorisés.

⁵⁸ Concours accessible aux étudiants titulaires d'un bac + 2 ou +3 et n'ayant pas suivi un cursus de classe préparatoire : 13 *business schools* sont actuellement membres du concours Passerelle.

Dans une démarche de conformité à la loi, certaines BS mettent en place une politique de recrutement dédiée par le biais d'un concours spécifique intitulé *Passerelle Handicap*. D'autres BS⁵⁹ privilégient des accompagnements pour faciliter l'accès d'élèves en BS ou d'étudiants à l'emploi à travers, notamment le programme PHARES⁶⁰, et/ou développent des conditions de travail et d'étude adaptées pour les personnes en situation de handicap.

L'intérêt porté à la question du handicap pousse même certaines BS à s'inscrire dans une démarche d'innovation pédagogique. Par exemple, une chargée de mission DD/RSE témoigne d'un travail engagé avec l'aide d'un enseignant et d'ingénieurs pédagogiques afin de permettre l'accessibilité des supports de cours à tous les étudiants.

La proactivité des politiques de diversité

Les BS étudiées sont diverses dans les orientations données à leur politique de diversité car leur histoire et culture influent. En particulier, les BS qui ont intégré des valeurs sociales comme la diversité ou l'humanisme dans leur identité sont plus avancées sur ces questions. Notre enquête révèle également que l'engagement du dirigeant, souvent en interaction avec certains collaborateurs engagés et membres de la gouvernance convaincus par la thématique, apparaît essentiel dans la promotion de projets en lien avec la diversité.

En effet, la diversité ne représente pas un critère directement pris en compte dans les classements ; ce qui n'incite pas les BS à investir leurs ressources financières et humaines de manière prioritaire sur cette question, comme souligné par des référents DD/RSE :

« ...les personnes qui portaient cette démarche de RSE étaient très engagées dans ce champ – voire même militantes - et en lien avec la DG. Et nous avons toujours eu l'impulsion volontariste de la DG sur ce point ce qui est un énorme avantage. » (R4)

« Avoir la gouvernance de son côté je pense que c'est indispensable, cela aide, ne serait-ce que pour la partie budgétaire. » (R5)

Par ailleurs, les BS qui souhaitent s'engager plus largement en faveur de l'ouverture sociale et de la diversité sont incitées à développer des stratégies de financement particulières par le biais des fondations ou du mécénat, comme le précise un référent DD/RSE :

« En ce qui concerne les écoles de management..., il y a des enjeux de financement sur ces politiques-là. C'est comme ça qu'on voit arriver de plus en plus de chaires financées par des entreprises...Ce n'est pas là que les écoles vont investir naturellement des ressources tout simplement parce que ce n'est pas sur ces sujets-là principalement que les évaluateurs se posent. Et donc il faut trouver des ressources qui ne sont pas des ressources naturelles de l'école pour travailler sur ces sujets-là. » (R5)

Poussées par les convictions de leurs dirigeants et la volonté de se montrer proactifs, certaines BS ont structuré leur politique RSE depuis environ une dizaine d'années autour de la création de postes et de services dédiés. Sous l'impulsion de la création du label DD&RS en 2015, d'autres BS se sont plus récemment dotées d'un poste de chargé(e) de mission RSE/DD, souvent directement rattaché à la direction générale. En interne, la réflexion menée sur les sujets diversité conduit souvent à la création de commissions référents RSE ou handicap, également de comités de pilotage à multiples parties prenantes.

3.2. La combinaison d'objectifs économiques et sociaux au cœur des initiatives diversité

Dans la manière dont elles abordent les enjeux RSE les BS cherchent à combiner des objectifs multiples. L'approche de la diversité n'échappe pas à cette logique. Les BS s'inscrivent toutes dans une approche intégrative. Par exemple, lorsqu'une BS développe l'accessibilité de ses supports pédagogiques pour tous, elle traite parallèlement une démarche environnementale ; comme l'indique une référente DD/RSE : « c'est parti de la volonté de réduire le papier, le gaspillage ». Par ailleurs, elle précise que la réduction de la consommation de papier engendre des économies de coûts. Les projets diversité mis en œuvre sont rarement impulsés par simple conviction morale, même si nos résultats ont montré que celle-ci était importante, mais dans le but de combiner des objectifs multiples.

L'ensemble des BS interrogées cherchent, d'une part, à accroître leur attractivité à travers les actions qu'elles engagent, d'autre part, elles veulent répondre à la recherche de sens exprimée par les étudiants. Les BS perçoivent dans l'ensemble la nécessité d'être proactives sur la thématique montante de la diversité.

⁵⁹ L'une d'entre elles met également en place le concours *Passerelle Handicap*.

⁶⁰ Le programme PHARES (*Par Delà le Handicap Avancer et Réussir dans l'Enseignement Supérieur*) est porté par la FEDEEH est dédié aux collégiens et lycéens en situation de handicap et vise à leur permettre de se projeter sur des études supérieures et acquérir la confiance en soi nécessaire en les coachant par un binôme d'étudiants volontaires.

« Les jeunes sont de plus en plus sensibilisés. Je sens qu'il y a une demande de la part des étudiants qui est croissante. » (R3)

« Il n'y a pas de pression des étudiants mais c'est moi qui me dis que les attentes pouvaient se présenter...dans quelques temps les besoins auront évolué et il est nécessaire d'anticiper pour être en mesure d'y répondre... » (R1)

Ainsi, l'ouverture sociale permet à la fois d'intégrer plus d'étudiants d'horizons différents qui n'auraient pas eu accès à l'école sans cela tout en diversifiant les clients pour les BS.

« La RSE représentait pour nous une « opportunité marketing » : quand elle a été initiée il y a 15 ans, puis davantage structurée en 2007 à vrai dire nous revenions de loin. Nous étions bas dans les classements et quelque part, pour nous différencier, il fallait proposer quelque chose de nouveau, proposer autre chose. Et ce volet de la RSE a été particulièrement séduisant pour certaines entreprises, pour certains étudiants ainsi que pour les enseignants de classes prépas. Nous étions tout à fait pionniers sur ces questions à l'époque. » (R4)

En améliorant leur image à travers les engagements dans la diversité, les BS renforcent de manière générale la qualité des relations avec leurs parties prenantes. La diversité représente une opportunité de créer de nouveaux liens et de dialoguer avec de nombreuses parties prenantes, internes (salariés) ou externes (collectivités territoriales, entreprises, associations...) ; ce qui soutient la pérennité et permet le développement de l'organisation. Par exemple, le programme PHARES implique directement des référents handicap comme interlocuteurs privilégiés des étudiants en situation de handicap et il mobilise également un réseau de professionnels constitué (par exemple) de psychologues, d'associations d'aide aux étudiants en situation de handicap ou encore d'entreprises partenaires engagées. Ce type de démarche diversité répond à la mission sociale de la BS en générant une plus grande responsabilisation au sein du personnel tout en renforçant l'ancrage territorial et le lien avec les communautés.

« En interne, en termes de fierté, de sentiment d'appartenance, aussi de garde-fou sur certains éléments de conduite qui pourrait se dégrader. Les gens savent qu'il y a des choses qu'on n'a pas le droit de faire chez nous. Ceux qui seraient tentés de le faire le savent et ceux qui pourraient l'observer le savent et le disent quand ils voient des choses. Et cela permet de les traiter et de rester sur un niveau d'exigence important et intéressant sur ces sujets...En termes de visibilité sur le territoire et au niveau national : si aujourd'hui, on nous sollicite régulièrement pour intervenir dans des colloques, des conférences... Ce matin, il y a encore un journaliste qui, par rapport à notre engagement sur les quartiers, voulait que je lui explique ce qu'on faisait. Voilà, il y a cette visibilité-là... » (R5)

« Il y a une montée en puissance, je travaille avec tout le monde, les services généraux, la DRH, les enseignants, la vie étudiante...je sollicite un peu tout le monde... les mentalités évoluent » (R3)

L'image ainsi véhiculée par les BS leur permet de s'insérer dans des réseaux plus larges et avec lesquels elles travaillent en étroite collaboration ; ce qui multiplie par ailleurs les sources potentielles de financement, à travers la création de fondations ou des investissements d'entreprises qui veulent être associées à ses valeurs.

« On a pu aller chercher des financements qu'on ne serait pas allé chercher autrement. » (R2)

3.4. Les tensions issues de la combinaison d'objectifs multiples

Bien que les démarches diversité impulsées par les BS permettent par leur nature même de concilier des objectifs divers, comme nous venons de le voir, leur mise en œuvre soulève également certaines tensions que les BS doivent réussir à manager.

La tension diversité/performance académique

Tout d'abord, la pression du marché qui s'exprime dans la course aux accréditations internationales pousse les BS à l'ouverture internationale de leur personnel enseignant-chercheur. Cette incitation peut en même temps servir un objectif économique et social en augmentant la diversité culturelle au sein des BS françaises. Mais un chargé de mission référent interviewé met en garde sur l'importance croissante accordée à la recherche scientifique et à la dite « excellence académique » associée qui peut se faire au détriment de la pédagogie et, par-là, nuire à la mission fondatrice consistant à former de futurs managers responsables.

Par ailleurs, afin de maintenir un avantage concurrentiel, les enjeux d'ouverture sociale ne doivent pas prendre le pas sur les enjeux de performance académique.

« C'est un avantage concurrentiel (la diversité) vis-à-vis de notre marché, mais c'est aussi le plus gros bâton pour se faire battre de la part de nos différentes instances et de nos pairs concurrents !... C'est pour cela que cette qualité académique et aller chercher les meilleures accréditations c'est INDISPENSABLE, pour qu'on ne puisse pas nous faire de reproche... Moi je me souviens, avant qu'on obtienne les accréditations, d'interventions lors de la rentrée où les élèves me disaient « vous allez faire

de notre école l'école de la 2ème chance et notre diplôme ne va plus rien valoir ! » Donc c'est essentiel de le lier très fortement à une qualité académique incontestable.» (R5)

La tension ouverture sociale/performance économique

D'un autre côté, le développement d'initiatives sociétales pour leur seule contribution à la mission des Ecoles peut apparaître dangereuse à la fois sur le plan de la rentabilité. Des référents témoignent :

« Comment aider financièrement les jeunes sans augmenter les frais de scolarité ? On fait un appel au don régulièrement mais c'est la difficulté pour les écoles qui ont un statut associatif. Le budget est élevé, on ne peut pas faire mieux. » (R3)

« L'alternance, pourquoi personne ne le développe, parce que 15 TP à financer pour arriver à faire ce que l'on fait euh... Bon ben voilà, il faut vraiment avoir envie d'investir ce sujet-là. » (R5)

Par ailleurs, l'engagement dans la diversité oblige à un travail de communication important et toujours renouvelé pour sensibiliser les parties prenantes et leur expliquer les enjeux. Le dialogue avec les parties prenantes, essentiellement internes, devient donc un élément stratégique clé. Les référents et chargés de mission DD/RSE consacrent beaucoup de temps, notamment à travers la mise en place d'ateliers, groupes de travail et conférences, à la sensibilisation et formation des ressources humaines qui n'ont pas toutes le même niveau de connaissance et la même sensibilité aux questions de RSE, et encore plus spécifiquement de diversité. Ils peuvent, de ce fait, manquer de temps pour mettre en place davantage d'actions en faveur de la diversité.

« Il faut convaincre, ça demande énormément d'énergie dans nos postes et ça ce n'est pas quantifié.» (R3)

« On doit continuer à former, à sensibiliser en permanence, renfoncer la transposition dans les pratiques professionnelles et faire que la RSE devienne naturelle et qu'on en fasse sans le savoir. » (R4)

Enfin, à la fois les responsables des démarches RSE/diversité ont le sentiment de beaucoup communiquer sur la thématique et, en même temps, leurs actions sont parfois peu visibles auprès du principal public bénéficiaire, à savoir les étudiants.

« Je ne trouve pas le temps en ce moment, mais j'aimerais qu'on fasse en sorte qu'on communique mieux car on communique mal sur la progressivité de nos frais d'inscription... Pour lutter contre l'autocensure, j'aimerais qu'on communique sur le fait que ça peut très bien être 0 si vous êtes issu d'un milieu modeste. » (R2)

Discussion et conclusion

Nos résultats révèlent qu'un glissement est en train de s'opérer pour les BS françaises entre une politique d'ouverture sociale et une politique de diversité motivée par un double objectif économique et social. Toutefois, selon Thornburg (1994), l'évolution vers une véritable culture d'inclusion implique un processus d'apprentissage organisationnel qui suit les trois phases suivantes :

- La mise en œuvre d'une politique d'égalité des chances,
- La phase de réflexivité et d'appropriation des problématiques dans une organisation démographiquement diversifiée,
- La phase de construction de nouvelles pratiques plus inclusives.

De la même manière que Redon (2016), nous observons que les BS françaises se situent encore majoritairement au premier stade d'apprentissage dans la mesure où la prise en compte de la diversité se focalise principalement sur la population étudiante et sur des critères d'ouverture sociale et/ou de handicap. Le niveau d'engagement des BS en termes de diversité dans la gestion de leurs ressources humaines est encore faible et souvent limité à la conformité aux attentes légales en termes d'égalité professionnelle femmes-hommes et de handicap. Par ailleurs, les BS ne sont pas encore saisies de leur rôle de sensibilisation des entreprises à des pratiques de management plus inclusif.

Notre étude montre, par ailleurs, qu'une politique de diversité peut permettre aux BS de gérer des logiques institutionnelles multiples de manière intégrative. Ce n'est toutefois pas sans soulever des tensions ou paradoxes qu'il conviendra de gérer dans un dialogue permanent avec les parties prenantes. Dans ce contexte, le développement de stratégies de communication de diversité peut permettre aux BS de concilier les objectifs d'excellence académique et d'impact social à condition qu'une cohérence soit maintenue entre les actions mises en œuvre et la mission fondatrice (Nielsen et Thomsen, 2009). Dans cet esprit, la stratégie de labellisation RSE (label DD&RS ou label diversité) et/ou académique de type EQUIS (incluant des critères RSE) engagée par la majorité des BS peut représenter une opportunité de crédibiliser leur démarche en mesurant sa valeur ajoutée à la fois économique et sociétale.

Il convient toutefois de souligner qu'il est difficile, à ce stade, de considérer que les politiques de diversité engagées par les BS puissent apporter un avantage concurrentiel direct dans la mesure où ces démarches ne sont pas (encore) considérées dans les classements et autres palmarès. Pourtant, ces politiques sociales importent dans la perception des BS françaises par leurs parties prenantes. Elles donnent du sens à leur mission en mettant en avant des valeurs humanistes. Comme le soulignent Dameron et Durand (2013), les BS peuvent perdre leur âme en se concentrant uniquement sur la course aux accréditations et la montée dans les classements internationaux. Aussi, les BS les plus proactives dans leur politique de diversité, qui sont allées jusqu'à intégrer des valeurs en lien avec l'ouverture et /ou la diversité dans leur identité, révèlent l'enjeu majeur actuel de maintenir leurs engagements sociaux en dépit de pressions concurrentielles fortes.

Pour conclure, il est important de préciser que notre étude est en cours de réalisation et que ses résultats sont donc pour le moment limités par la taille de l'échantillon. Par ailleurs, l'environnement des BS françaises est encore amené à évoluer. Il nous paraît donc pertinent, dans le cadre de futures recherches, d'étudier l'évolution des activités, pratiques managériales et processus mis en œuvre par ces organisations afin de répondre aux enjeux liés à une hybridation croissante. Par exemple, les BS cherchent pour le moment essentiellement à intégrer plus de la diversité dans leur population étudiante et à répondre aux enjeux directs de management associés, notamment sur l'intégration et le suivi des études, mais la question des pratiques de valorisation de la diversité et de l'inclusion à la sortie est encore insuffisamment abordée. En d'autres termes, la question de l'amélioration de l'insertion professionnelle est prégnante en matière de management de la diversité et les BS ont un rôle majeur à jouer et certainement des avantages à retirer de ce type de démarche. Enfin, si les BS offrent un cadre d'étude original, les politiques de diversité sont à explorer dans des contextes variés, notamment pour parvenir à évaluer dans quelle mesure elles peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel pour les organisations.

Bibliographie

- Alajoutsijärvi, K., Juusola, K., & Lamberg, J. A. (2014). Institutional logic of business bubbles: Lessons from the Dubai business school mania. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 5-25.
- Allard-poesi F. (2003), Coder les données, in Giordano Y., *Construire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Caen, EMS, p.245-290.
- Allard-poesi F. et Maréchal C. (2007), La construction de l'objet de recherche, in Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.34-56.
- Albouy V., Wanecq T. (2003). Les inégalités sociales d'accès aux grandes écoles suivi d'un commentaire de Louis-André Vallet. *Economie et statistique*, 361, 27-52.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Fernández de Navarrete, F. C., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 1-17.
- Antunes, D., & Thomas, H. (2007). The competitive (dis) advantages of European business schools. *Long Range Planning*, 40(3), 382-404.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419-1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8, 397-441.
- Bennis, W.G., & O'Toole, J. (2005). How Business Schools lost their way. *Harvard Business Review*, may, online version.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise: d'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, (3), 203-226.
- Bruna, M.G. & Chauvet (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, *Management international*, 17, 70-84.
- Boyle, M. E. (2004). Walking our talk: Business schools, legitimacy, and citizenship. *Business & Society*, 43(1), 37-68.
- Cole, B., & Salimath, M. (2013). Diversity identity management: An organizational perspective, *Journal of Business Ethics*, 116, 151-161.
- Dameron, S., & Durand, T. (2013). Strategies for business schools in a multi-polar world. *Education+ Training*, 55(4/5), 323-335.

- Dufour, B. (2015). Organisation et management des institutions d'enseignement supérieur. *BlogEudcPro.fr*. 3mars2015-6h49. <http://blog.educpros.fr/bruno-dufour/2015/03/03/organisation-et-management-des-institutions-denseignement-superieur/>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Friga, P.N., Bettis, R.A., & Sullivan, R.S. (2003). Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century. *Academy of Management Learning and Education*, 2(3), 233-249.
- Gardiner, L. & Lacy, P. (2005). Lead, response, partner or ignore: the role of business schools on corporate responsibility, *Corporate Governance*, 5(2), 174-185.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.
- Godemann, J., Bebbington, J., Herzig, C., & Moon, J. (2014). Higher education and sustainable development: Exploring possibilities for organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 218-233.
- Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2002). Being good versus looking good: Business school rankings and the Circean transformation from substance to image. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 107-120.
- Hawawini, G. (2005). The future of business schools. *Journal of Management Development*, 24(9), 770-782.
- Iñiguez de Onzoño, S., & Carmona, S. (2007). The changing business model of B-schools. *Journal of Management Development*, 26(1), 22-32.
- Jorge, M. L., & Peña, F. J. A. (2014). Determinants of corporate social responsibility and business ethics education in Spanish universities. *Business Ethics: A European Review*, 23(2), 139-153.
- Kochan T., Bezrukova K., Ely R., Jackson S., Joshi A., Jehn K., Leonard J., Levine D. & Thomas D., 2003, "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network", *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Lejeune, C., & Vas, A. (2009). Organizational culture and effectiveness in business schools: A test of the accreditation impact. *Journal of Management Development*, 28(8), 728-741.
- Lourenço, F. (2013). To challenge the world view or to flow with it? Teaching sustainable development in business schools. *Business Ethics: A European Review*, 22(3), 292-307.
- McMahon A.M., (2010). Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity and Firm Performance, 2000-09", *Journal of Diversity Management*, 5(2), 37-48.
- Menger, P. M., Marchika, C., & Hanef, D. (2015). La concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur : Les grandes écoles de commerce françaises et leur académisation. *Revue économique*, 66(1), 237-288.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2005), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- Neuman, L. W. (2002). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. 4th ed. Boston, MA : Allyn and Bacon.
- Nielsen, A.E., & Thomsen, C. (2009). [Business Schools' Use of CSR as a Corporate Marketing Strategy](#). in K Podnar & J Balmer (Ed), *Contemplating the corporate marketing, identity and communication*. Taylor & Francis.
- Otten, M. (2013). Intercultural learning and diversity in higher education. *Journal of Studies in International Education*, 7(12), 12-26.
- Pache, A-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*. 35 (3), 455-476.
- Pache, A-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Pfeffer, J., & Fong, C.T. (2004). The Business School 'Business': Some Lessons from the US Experience. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1501–1520.
- Pérugien, S., Barth I. (2016). Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité. En quoi une école peut-elle faire école ? ", *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 22(54).
- Porter, M., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Redon, G. (2016). Politique de gestion de la diversité dans les grandes écoles françaises: Quelles intentions stratégiques? *@GRH*, 2(19), 37-64.
- Scott, R.W. (2001). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tapie, P., Dardelet, C. (2010). *Ouverture sociale des grandes écoles - Livre blanc des pratiques - Premiers résultats et perspectives*, Livre Blanc, La Documentation Française, Paris.

- Thomas, H. (2007). Business school strategy and the metrics for success. *Journal of Management Development*, 26(1), 33-42.
- Thornburg L. (1994). Journey toward a more inclusive culture, *HR Magazine*, 39(2), 79-96.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- Torugsa, N.A.; O'Donohue, W.; Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance, *Journal of Business Ethics*, 115 (2), 383-402.
- Van Dijk, H.; Van Engen, M. L.; Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective, *Journal of Business Ethics*, 111(1), 73-84.
- Van Zanten, A. (2010). L'ouverture sociale des grandes écoles: diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation ? *Sociétés contemporaines*, (3), 69-95.

LE FONCTIONNEMENT OPTIMAL PSYCHOLOGIQUE : APPORTS CONCEPTUELS ET METHODOLOGIQUES

Franck JAOTOMBO

Directeur R&D chez SoREHDE
Université Paris Descartes
franck.jaotombo@gmail.com

Résumé :

Dans cette recherche, nous opérationnalisons un nouveau construit : le Fonctionnement Optimal Psychologique (FOP). Pour ce faire, nous nous appuyons sur une méthode systématique *encore peu connue* permettant de construire un modèle de mesure continue (scores) et catégorielle (diagnostic) à partir de construits complexes multidimensionnels. La modélisation se base sur l'analyse factorielle confirmatoire d'une structure *bi-factorielle*, et l'analyse typologique par la *méthode des mélanges* (mixture analysis). Les résultats suggèrent l'existence de 5 catégories de FOP (dont les valeurs seuils sont précisées) et que les personnes dont les niveaux de FOP sont les plus élevés (au travail) sont aussi celles qui incarnent les niveaux les plus faibles d'absentéisme, de présentéisme malgré la maladie, d'intention de turnover et de mal-être perçu au travail. Plusieurs autres implications managériales et académiques sont aussi discutées.

Mots clés :

Fonctionnement optimal psychologique ; Forces, Emotions, Autodetermination, Sentiment d'efficacité personnelle ; Modèle bi-factoriel ; Modèle de mélange.

Abstract:

In this research, we are operationalizing a newly defined multidimensional construct: the Optimal Psychological Functioning (OPF). We accomplish our goal by combining several methods, namely *bifactor analysis*, and *mixture modeling*. This method is particularly relevant whenever one wants to explore simultaneously -within complex multidimensional constructs- the effects of a full (unidimensional) general factor and those of partial (multidimensional) specific factors altogether. The results confirm the relevance of using a bifactor modeling as a measurement of OPF. They also capture the existence of 5 levels of OPF –including their threshold values- and show that those individuals who display the highest level of OPF embody the minimum amount of absenteeism, turnover intentions and perceived work unhappiness. Several other managerial and academic implications are also discussed.

Keywords:

Optimal Psychological Functioning; Strengths, Emotions, Self-determination, Perceived Self Efficacy; Bifactor Modeling; Mixture Modeling.

Introduction

En gestion des ressources humaines (GRH) comme en psychologie du travail et des organisations, les praticiens et les chercheurs sont souvent amenés à opérationnaliser des concepts abstraits et complexes ayant plusieurs dimensions. Ces construits peuvent soulever des difficultés d'ordre théorique et méthodologique. Tout d'abord théorique, parce qu'il arrive souvent que le développement d'un nouveau construit se produit à partir de concepts déjà existants, ô combien nombreux, mais que personne n'a encore envisagé de rapprocher, synthétiser ou reformuler. Dans ce cas, il peut émerger un tout qui est plus que la somme des parties, car est-il difficile d'imaginer que sous-jacents à des

concepts proches ou pointant vers les mêmes sens puissent exister quelque « réalité » sous-jacente qui les unit et les rassemble ? Ensuite méthodologique, parce qu'une fois cette possibilité admise, il reste à trouver de quelle manière la formuler d'une façon qui soit à la fois fidèle à la théorie, rigoureuse et efficiente.

Le fonctionnement optimal psychologique (FOP) illustre précisément ces enjeux. Nous pouvons supposer que tout praticien ou chercheur avisé concerné par les aspects sociaux des organisations apprécierait de disposer d'un instrument pour évaluer le fonctionnement optimal psychologique des acteurs organisationnels, notamment des salariés. Mais, compte tenu des innombrables candidats conceptuels pouvant prétendre à décrire le fonctionnement positif, lesquels choisir pour définir le FOP des individus ? Peut-on alors en faire un modèle de mesure voire de diagnostic du fonctionnement des individus ? Quelles en seraient l'utilité ? Peut-on par exemple s'en servir pour prédire certains éléments psychosociaux de l'entreprise à partir du FOP de ses membres ? Nous chercherons à apporter des réponses à ces questions grâce à une modélisation basée sur le croisement de plusieurs méthodes.

D'autre part, la procédure utilisée ici pourrait être reproduite avec tout construit multidimensionnel possédant simultanément une dimension globale et plusieurs dimensions spécifiques. Ci-après, nous commencerons par préciser les différentes facettes du FOP, puis nous détaillerons l'approche méthodologique adoptée. Après une explicitation des modèles obtenus, nous discuterons les résultats et conclurons par les limites et les perspectives de la recherche.

1. Cadre théorique

Ce travail s'inscrit dans une lignée maintenant bien établie de recherches visant à opérationnaliser de façon intégrative le fonctionnement positif. On notera notamment les travaux fondateurs de Ryff (1989, 2014) sur le bien-être psychologique (PWB), et de Keyes (2002; 2015; 1995) sur la santé mentale complète (MHC), ainsi que des construits plus récents comme le développement personnel (DP) (Jaotombo, 2011; Jaotombo & Brasseur, 2013). Un des fils conducteurs de ces auteurs est de poser – suite à un argumentaire théorique cohérent et/ou une étude exploratoire – que des concepts différents associés au fonctionnement positif peuvent être considérés comme l'expression de deux pôles sous-jacents : d'un côté, un construit global, et de l'autre des dimensions spécifiques à chaque concept. Ainsi, le construit global de PWB, formulée à partir d'au moins neuf théories différentes (Ryff, 2014) comporte six dimensions spécifiques. De même le construit global de MHC synthétise les dimensions du PWB et les complète avec une théorie de bien-être hédonique et de bien-être social pour constituer trois dimensions spécifiques. Quant au DP, il complète la théorie du MHC avec la théorie des émotions positives et du flow.

Or, depuis ces travaux fondateurs s'est développé le courant de psychologie positive que certains considèrent comme la science du fonctionnement positif (Boniwell, 2008; Linley & Joseph, 2004; Linley, Joseph, Harrington, & Wood, 2006). Nous avons mené une revue de littérature approfondie dans ce courant en ciblant plus spécifiquement les construits qui capturent de façon convaincante l'idée d'un fonctionnement optimal. De plus, certains concepts qui ne sont pas directement assimilés au courant de psychologie positive peuvent tout particulièrement évoquer le fonctionnement optimal, notamment ceux associés à la théorie de l'autodétermination et à celle du sentiment d'efficacité personnelle. Le construit de fonctionnement optimal psychologique (FOP) que nous théorisons ici cherche à unifier ces différentes facettes. Voyons en quoi...

1.1. Les émotions positives et la positivité

Bien qu'il existe de nombreuses façons d'aborder les émotions, nous nous inscrivons ici dans la théorie dite *broaden and build* (Fredrickson, 1998, 2001). De ce point de vue les émotions positives non seulement étendent le répertoire d'actions et de pensées mais tendent aussi à développer durablement les ressources des individus (Bernard, Zimmermann, & Favez, 2011). Les effets des émotions positives ont été observés dans maintes occasions, notamment dans leur capacité à effacer les impacts du stress et des émotions négatives, donc à augmenter la résilience (Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003; Tugade & Fredrickson, 2004), mais aussi dans leur rôle indéniable en relation avec la performance et l'épanouissement des équipes managériales (Fredrickson & Losada, 2005). Si l'aspect « broaden » de la théorie a été maintes fois établi (Fredrickson & Branigan, 2005; Fredrickson & Joiner, 2002) l'aspect « build » a été corroboré lors d'une étude longitudinale (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, & Finkel, 2008) dans laquelle on met en évidence les impacts physiologiques, psychologiques et sociaux des émotions positives. Les émotions positives pourraient donc conceptuellement bien représenter une facette du *fonctionnement optimal* dans un sens hédonique, mais qui ne prend tout son sens qu'en rapport avec les émotions négatives (positivité).

1.2. Le Flow

Le Flow est dans le FOP ce qui renvoie le mieux à l'idée de performance dans le sens où l'individu *fonctionne au maximum* de ses capacités sans pour autant être en difficulté ni en souffrance (Boniwell & Chabanne, 2017; Feuvrier, 2014). Pour vivre le Flow il est nécessaire qu'il y ait une perception d'un défi à la hauteur de ses capacités et un objectif clair avec un mode de « feedback » précis et immédiat. Dans l'état de Flow, l'individu est pleinement absorbé dans son expérience, perd la conscience de son moi en tant qu'acteur social, a le sentiment de maîtriser son action, perd la notion du temps et se sent intrinsèquement motivé et satisfait par son activité (Csikszentmihalyi, 1991, 1997a). Dans un contexte professionnel, le Flow est associé à une forme de bien-être voire de bonheur dans l'activité (Csikszentmihalyi, 1993; Fisher, 2010), à une plus grande efficacité personnelle et à la capacité de réaliser ses objectifs (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock, & Randall, 2005; Salanova, Bakker, & Llorens, 2006), mais aussi à la créativité et à l'innovation (Csikszentmihalyi, 1997). On peut donc bien parler de *fonctionnement optimal*.

1.3. L'usage des Forces

Si la question du potentiel humain est au cœur même du courant de psychologie humaniste lequel est à l'origine des pratiques de développement personnel visant le fonctionnement optimal (Maslow, 1989; Rogers, 2005), la nature même de ce potentiel reste un sujet à approfondir. Une des façons de l'aborder était de déterminer les traits de caractères « positifs » tels que les « forces » (Dahlsgaard, Peterson, & Seligman, 2005). L'usage des forces est une idée qui remonte au moins depuis les travaux de Drucker (1967) étendue et revisitée plus récemment. Elle consiste à considérer que chacun peut atteindre une forme d'excellence, pourvu qu'il identifie ses principales forces et qu'il les cultive au maximum dans toutes ses activités (Buckingham & Clifton, 2001; Clifton & Harter, 2003; Linley, 2008; Peterson & Seligman, 2004). Des interventions basées sur le développement des Forces ont été l'objet de près de 40 années d'études et démontrent notamment que ces interventions facilitent l'engagement et la performance au niveau individuel et organisationnel (Asplund & Blacksmith, 2011). D'autre part, l'usage des principales forces au travail améliore en conséquence les expériences professionnelles telles que la satisfaction au travail, le plaisir, l'engagement et le sens (Harzer & Ruch, 2012). Malgré tout, il existe assez d'éléments pour considérer que s'il est important de se focaliser sur les forces, il s'agit aussi de ne pas négliger les faiblesses (Bushe & Kassam, 2005). Néanmoins, ce ne sont pas les Forces en elles-mêmes qui sont considérées ici comme expression du FOP - de fait les forces ne sont que des traits ou potentialités qui sont ou non consciemment exploités ; le *fonctionnement optimal* consiste à en prendre conscience (connaissance de soi), à se les approprier, à s'en servir et à les actualiser (Linley, 2008; Seligman, 2002).

1.4. L'autodétermination

La théorie de l'autodétermination est une macro-théorie de la motivation humaine qui se consacre à des questions fondamentales telles que le développement de la personnalité, les besoins psychologiques universels, les buts et les aspirations dans la vie, l'énergie et la vitalité, l'affect, le comportement et le bien-être. Cette théorie couvre donc par nature différents aspects du FOP (Deci & Ryan, 2008b). Ici, nous nous intéressons à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, c'est-à-dire le besoin de *compétence*, d'*autonomie* et d'*appartenance* lesquels s'expriment de façon universelle et de façon tout aussi indispensable pour l'être humain que le sont l'eau, le soleil et la terre pour l'avocatier (Gagné & Deci, 2014). Une des applications majeures de cette théorie réside dans la distinction entre motivation autonome et motivation contrôlée (Deci & Ryan, 2014). La non satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et/ou la motivation contrôlée ont généralement des impacts négatifs sur la vie de l'individu et des organisations. La satisfaction de ces besoins et la motivation autonome (i.e l'autodétermination) engendrent au contraire de nombreux bienfaits dans les différents domaines de l'organisation (Gagné, 2014). Les items relevant de la compétence, de l'autonomie et de l'appartenance sont donc ici considérés comme des indicateurs d'autodétermination, lequel est supposé être une facette du *fonctionnement optimal*.

1.5. Le sentiment d'efficacité personnelle

L'efficacité personnelle (perceived self efficacy) est définie comme la croyance en ses capacités d'organiser et de mettre en œuvre les actions requises pour générer différentes situations futures (Bandura, 1995). Il s'agit donc, pour simplifier, d'une forme de conviction concernant notre capacité à « faire face » à une situation, à prendre l'initiative plutôt que de subir les événements. Ainsi un fort sentiment d'efficacité personnelle améliore l'accomplissement personnel et le bien-être, place un individu dans une posture où les difficultés représentent des défis à relever plutôt que des menaces à

éviter (Bandura, 1994). De cette perspective, la probabilité de renoncer face aux échecs est faible comparée à celle de renouveler les efforts, les causes des échecs sont attribuées à un manque de connaissance ou d'effort, et on fait face aux situations perçues comme des menaces avec l'assurance qu'on peut les maîtriser. On peut aisément saisir pourquoi ce construit est considéré comme central dans les études sur la performance, dans le sport (Mellalieu & Hanton, 2008) comme dans les organisations (Gist & Mitchell, 1992; Stajkovic & Luthans, 1998). Le sentiment d'efficacité personnel capture ainsi une conception très occidentale du *fonctionnement optimal* qui est aussi celle qui est la plus courante i.e. que l'Homme est maître de son destin.

1.6. Le construit intégré de fonctionnement optimal psychologique (FOP)

Les concepts qui nous intéressent ici renvoient donc tous à l'idée essentielle sous-jacente du FOP de l'individu, et d'un *point de vue théorique*, ils peuvent être considérés comme différentes facettes d'un même construit qui les rassemble sans pour autant les confondre. Autrement dit, lorsqu'on interroge un groupe d'individus, la covariance dans la réponse aux items est modélisée par l'existence de deux variables latentes (facteurs communs), l'une expliquant l'ensemble des items et les autres des sous-groupes d'items spécifiques (dimensions).

D'autre part, de précédents travaux suggèrent que l'idée de fonctionnement optimal évoque l'existence de seuils définissant des catégories de fonctionnement. Par exemple, le ratio entre les émotions positives et négatives – même si les valeurs restent encore l'objet de débat – montre bien des seuils différenciant une personne épanouie, d'une personne normale et une personne en difficulté (Fredrickson, 2013). Ce même type de seuil existe également en termes de santé mentale (Keyes, 2002). Dès lors, il nous semble naturel de postuler l'existence de seuils de FOP, et à partir des différentes dimensions que nous avons retenues (Tableau 1) nous étudions l'idée selon laquelle le fonctionnement optimal (au travail) peut être décrit par :

- Un certain seuil de positivité (ratio entre émotions positives et émotions négatives)
- Un certain niveau de Flow dans l'activité
- Un usage suffisant de ses Forces dans l'activité
- Un niveau suffisant d'autodétermination dans l'activité
- Un niveau satisfaisant de sentiment d'efficacité personnelle

Il apparaît ainsi qu'un des objectifs majeurs de cette recherche est de déterminer la structure factorielle du construit de FOP et les différents seuils de fonctionnement optimal pour chacune des dimensions évoquées, tout autant que pour le construit dans sa globalité.

1.7. Quelques indicateurs de dysfonctionnements psychosociaux

Keyes (2002, 2007), démontre que le fonctionnement optimal d'un individu est associé à un meilleur fonctionnement psychosocial, notamment un taux d'absentéisme significativement plus bas et un usage significativement plus faible des différents services relatifs aux dépenses de santé (assurance maladie, coûts d'hospitalisation, etc.). Ces résultats sont confirmés plus spécifiquement par les travaux de Soane et al. (2013). Or, nous indiquent Gosselin & Lauzier (2011), pour éviter l'*absentéisme* qui est un indicateur fiable de dysfonctionnement psychosocial (Berry, Leclerc, & Clark, 2012), les entreprises ont tenté de valoriser la présence au travail. Mais le *présentéisme* est tout sauf une garantie de performance, ni de productivité : il peut être tout autant un indicateur de dysfonctionnement psychosocial que l'absentéisme (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2000; Gosselin & Lauzier, 2011). Park & Shaw (2013) affirment de leur côté que les taux de turnover sont significativement et négativement associés à la performance des organisations, et d'autre part l'*intention de turnover* est négativement associé à un fonctionnement plus optimal, sous ses différents aspects (Brunetto, Teo, Shacklock, & Farr-Wharton, 2012; Gillet, Forest, Benabou, & Bentein, 2015; Siu, Cheung, & Lui, 2014). Il en résulte que nous pouvons considérer l'absentéisme, le présentéisme et l'intention de turnover comme des indicateurs de dysfonctionnements psychosociaux, lesquels impactent le bon fonctionnement de l'entreprise.

Tableau 1 – Le fonctionnement optimal psychologique : cadre théorique

Construit	Dimensions	Auteurs clés	Courants
Le Fonctionnement Optimal Psychologique (FOP)	Les émotions positives Les émotions négatives (Le ratio de positivité)	Fredrickson	Psychologie Positive - Hédonique
	Le Flow	Csikszentmihalyi	Psychologie Positive -

		Nakamura	Eudémonique
	L'usage des forces	Peterson & Seligman Buckingham & Clifton	
	L'autodétermination (Autonomie, compétence et appartenance)	Ryan & Deci	Théorie de l'autodétermination
	Le sentiment d'efficacité personnelle	Bandura	Théorie sociale cognitive

1.8. Hypothèses et Questions de recherche

Cette revue de littérature nous montre d'un côté que les différents concepts évoqués ci-avant sont bien théoriquement distincts les uns des autres, mais d'un autre côté qu'ils pourraient être chacun considérés comme une facette du FOP. D'où notre première hypothèse :

H1 : Le FOP peut être modélisé par un modèle de mesure bi-factorielle constitué d'un facteur général et de plusieurs facteurs spécifiques capturant respectivement les émotions positives, les émotions négatives, le Flow, l'autodétermination, le sentiment d'efficacité personnelle et l'usage des forces.

Il est également intéressant d'explorer l'existence d'une typologie (ou catégories) de FOP de même qu'il existe aujourd'hui des catégories de positivité et de santé mentale positive ou d'épanouissement.

De ceci découle notre deuxième hypothèse :

H2 : Il existe plusieurs catégories (des niveaux) de FOP

Le cas échéant, l'appartenance à une catégorie prédit-elle de façon significative des (dys) fonctionnements psychosociaux tels que l'absentéisme, le présentéisme, l'intention de turnover et le mal-être au travail ? De cette question surgit notre troisième hypothèse :

H3 : Le FOP prédit négativement les dysfonctionnements psychosociaux, i.e. quand le FOP augmente chez un individu alors son absentéisme, son présentéisme, son intention de turnover et son mal-être perçu au travail tendent à diminuer.

2. Méthodologie

Dans cette partie, nous aurons dans un premier temps recours à une modélisation par analyse factorielle confirmatoire pour construire et valider notre instrument de mesure (Brown, 2006; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Nous allons ensuite utiliser les scores agrégés de ce modèle pour définir un score continu de chaque répondant et mener une classification typologique grâce à un modèle de mélange (latent profile analysis) (Roussel & Wacheux, 2005; Wang & Wang, 2012). Puis, nous utiliserons les catégories ainsi obtenues pour diagnostiquer le niveau de FOP de chaque répondant et tester la capacité du modèle à prédire le fonctionnement psychosocial d'un individu.

2.1. Le questionnaire

Cette enquête a été menée (en ligne) par un cabinet indépendant spécialisé. Les répondants sont recrutés par mode de volontariat incité par des points de bonus permettant de gagner différents cadeaux ou avantages. Tous les questionnaires sont basés sur l'adaptation en Français de questionnaires déjà existant et validés par ailleurs, à l'exception du questionnaire sur l'usage des Forces que nous avons formulé à partir d'une base théorique. Une partie de cette recherche consiste donc à valider auprès d'un échantillon d'actifs français l'ensemble de ces questionnaires.

Chaque questionnaire est basé sur une échelle de type Likert à six modalités, codée de 1 à 6 et utilisant des modalités de fréquences pour les uns (émotions, flow), ou d'accord pour les autres (autodétermination, efficacité personnelle et usage des forces).

Nous avons aussi utilisé six indicateurs manifestes de fonctionnement psychosocial négatif : *Absent1* mesure directement une classe de nombre de jours d'absence globale, *Absent2* la classe de nombre de jours d'absence à cause du mode de management, *Present1* et *Present2* mesurent respectivement les présentéisme physique et psychologique, *Turnover* mesure à quel point le répondant pense à changer de travail et *Unhappy* mesure sa perception de mal-être au travail.

2.2. L'échantillon

Nous avons retenu 1066 répondants constitués d'actifs résidant en France, comportant 43.1% d'hommes et 56.9% de femmes, allant de 18 à 60 ans. L'ensemble des caractéristiques des répondants permet de considérer qu'il s'agit d'un échantillon plutôt diversifié d'actifs français, bien qu'il ne soit pas considéré formellement comme représentatif.

2.3. Modélisation bi-factorielle

Il existe deux façons de tenir compte simultanément d'un facteur général et de plusieurs facteurs spécifiques en analyse factorielle confirmatoire (CFA). La première consiste à avoir recours à un modèle de second ordre. Dans ce modèle, les facteurs spécifiques sont représentés par les facteurs de premier ordre et le facteur général, par le facteur de second ordre. De plus, les items du questionnaire n'ont de lien direct qu'avec les facteurs de second ordre qui sont médiateurs entre eux et le facteur de second ordre. Il présente donc l'inconvénient d'interdire l'étude des liens directs entre les facteurs spécifiques et d'autres variables externes – en l'occurrence les indicateurs de risques psychosociaux (Chen, West, & Sousa, 2006). Par exemple, si on veut étudier l'impact spécifique d'une dimension du FOP – disons le Flow – sur l'absentéisme, on ne peut pas le faire directement. On ne peut étudier directement que l'effet global du FOP sur l'absentéisme.

La seconde fait appel à un modèle bifactoriel. Dans ce cas, chaque item est considéré comme influencé par deux facteurs de premier ordre : le premier « se projette » sur l'ensemble des items et les autres seulement sur les items qui correspondent à leur spécificité. Par exemple, dans notre cas particulier, le facteur général serait le FOP et les facteurs spécifiques les émotions positives, les émotions négatives, le flow, l'auto-détermination, l'efficacité personnelle et l'usage des forces. Si on veut étudier le lien entre le FOP et l'absentéisme, on peut à la fois étudier l'impact du facteur général et l'impact de chaque facteur spécifique sur l'absentéisme. C'est ce modèle qui est le plus adapté à notre recherche et que nous retiendrons.

2.4. Validation des construits individuels

Pour chaque construit théorique, on procède d'abord à une analyse factorielle confirmatoire. Pour satisfaire à la validité convergente du construit, la variance moyenne résiduelle standardisée (AR) de chaque item est examinée et la moyenne ne doit pas excéder 0.5, ce qui est équivalent au fait que la variance moyenne extraite (AVE = Rhô VC de Fornell & Larcker) doit être supérieure à 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010). Dans le modèle bi-factoriel, la fiabilité se mesure avec l'indice ω donné par la formule (1) suivante (Gustafsson, 2010; Lucke, 2005; Reise, 2012) :

$$\omega = \frac{(\sum_i^a \lambda_{i\text{Gen}})^2 + (\sum_i^b \lambda_{i\text{Sp1}})^2 + \dots + (\sum_i^c \lambda_{i\text{Sp6}})^2}{(\sum_i^a \lambda_{i\text{Gen}})^2 + (\sum_i^b \lambda_{i\text{Sp1}})^2 + \dots + (\sum_i^c \lambda_{i\text{Sp6}})^2 + \sum_i^k \theta_i} \quad (1)$$

Où les $\lambda_{i\text{Gen}}$ représentent les loadings du facteur général, les $\lambda_{i\text{Spj}}$ les loadings des facteurs spécifiques et les θ_i , les variances résiduelles de chaque item du modèle. La formule (1) calcule la proportion de score vraie par le score total (Brown, 2006; Jöreskog, 1971), et elle s'applique à chaque construit.

2.5. Classification par analyse de mélanges et diagnostic

Traditionnellement, les méthodes de classification (ou analyse typologique) sont utilisées pour identifier des sous-groupes de répondants à partir d'un échantillon. Nous utiliserons ici une méthode de mélanges (Roussel & Wacheux, 2005) qui procède en deux temps : d'abord finaliser le modèle bi-factoriel et définir de nouvelles variables factorielles à partir des moyennes des items de chaque facteur (score agrégé), ensuite mener une analyse de mélange LPA (latent profile analysis) avec ces nouvelles variables pour la classification (McLachlan & Peel, 2004). *En l'occurrence, les classes obtenues vont représenter des profils de FOP.*

Une fois que les classes ont été obtenues, il est essentiel et intéressant de définir un mode de diagnostic permettant de déterminer la classe d'un répondant avec un minimum d'indicateurs manifestes et un maximum de fiabilité. Ceci sera fourni par une intervalle de confiance des valeurs seuils.

3. Résultats

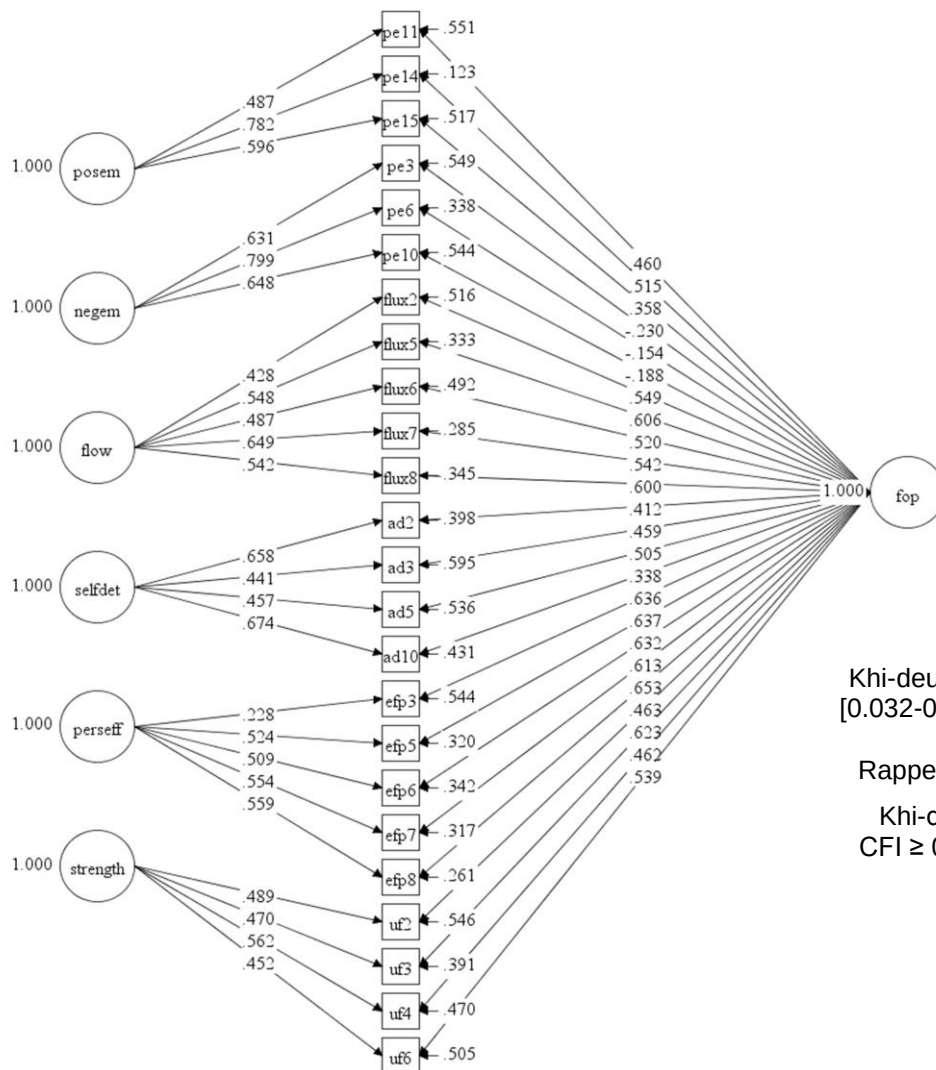
3.1. Validité des construits

En appliquant les critères de validité à chaque construit comme spécifié précédemment, les items retenus pour chaque construit sont résumés par le Tableau 2. Notons que tous les AVE valent 0.5 ou plus, et que les indices de fiabilité valent au moins 0.7, satisfaisant ainsi à de rigoureux critères de validité convergente.

Après épuration, le modèle bi-factoriel démontre une excellente qualité d'ajustement et nous servira de modèle de mesure final (Figure 1). Notre hypothèse de recherche H1 ne peut donc être rejetée, d'autant plus qu'on peut facilement démontrer que l'ajustement de ce modèle est largement meilleur que les autres modèles concurrents (modèle de covariance ou modèle de second ordre).

Le Tableau 3 examine la validité du modèle bi-factoriel final, utilisant les valeurs standardisées et dans lequel les indices C.R (Rhô de Jöreskog) et α (de Cronbach) sont remplacés par ω en tant qu'indice de fiabilité, selon l'équation (1). Le modèle démontre ainsi d'excellentes qualités psychométriques et de validité convergente. La corrélation entre les construits valant 0 par définition, la validité discriminante est déjà acquise.

Figure 1 – Modèle bi-factoriel du Fonctionnement Optimal Psychologique (FOP) (valeurs standardisées)



Khi-deux ajusté=544.683 ; ddl=228
 [0.032-0.040] ; CFI=0.962 ; TLI=0.95

Rappel des critères d'ajustement s

Khi-deux / ddl ≤ 3 (5) – RMSEA $\leq$
 CFI ≥ 0.95 (0.90) – TLI $\rightarrow 1$ – SRM

Tableau 2 - Validité des construits individuels

Construits	Loading	Valeur	Résidus	A.R	AVE	C.R	α Cronbach	RMSEA	RMSEA CI	CFI	TLI	SRMR
Emot. Pos.	PE11	0.691	0.522	0.421	0.579	0.845	0.842	0.053	0.039-0.069	0.977	0.963	0.026
	PE14	0.891	0.206									
	PE15	0.718	0.485									
	PE16	0.727	0.472									
Emot. Neg.	PE3	0.673	0.547	0.481	0.519	0.763	0.761					
	PE6	0.797	0.365									
	PE10	0.685	0.531									
Flow	FLUX2	0.694	0.519	0.398	0.602	0.883	0.881	0.061	0.038-0.086	0.983	0.966	0.02
	FLUX5	0.822	0.324									
	FLUX6	0.711	0.494									
	FLUX7	0.835	0.303									
	FLUX8	0.807	0.349									
Autodét.	AD2	0.782	0.388	0.506	0.494	0.795	0.793	0.037	0.000-0.080	0.996	0.987	0.012
	AD3	0.622	0.613									
	AD5	0.661	0.564									
	AD10	0.736	0.458									
Effic. Pers.	EFP3	0.623	0.601	0.368	0.632	0.894	0.891	0.000	0.000-0.033	1	1.003	0.007
	EFP5	0.828	0.315									
	EFP6	0.812	0.34									
	EFP7	0.824	0.32									
	EFP8	0.859	0.263									
Usag. Forces	UF2	0.677	0.542	0.485	0.516	0.809	0.809	0.056	0.022-0.097	0.988	0.963	0.017
	UF3	0.773	0.403									
	UF4	0.718	0.484									
	UF6	0.701	0.509									

A.R : moyenne des variances résiduelles standardisées
AVE : variance moyenne extraite standardisée (Rhô VC de Fornell et Larcker)
C.R : indice de fiabilité composite (Rhô de Jöreskog)

Tableau 3 - Validité convergente du modèle bi-factoriel

Résidus	Général	Loading	Spécifique	Facteurs	A.R	AVE	ω fact.	ω total
				Dev. Pers.	0.427	0.573	0.916	0.932
0.551	0.460	PE11	0.487	Emot. Pos.	0.397	0.603	0.815	
0.123	0.515	PE14	0.782					
0.517	0.358	PE15	0.596					
0.549	-0.230	PE3	0.631	Emot. Neg.	0.477	0.523	0.764	
0.338	-0.154	PE6	0.799					
0.544	-0.188	PE10	0.648					
0.516	0.549	FLUX2	0.428	Flow	0.394	0.606	0.884	
0.333	0.606	FLUX5	0.548					
0.492	0.520	FLUX6	0.487					
0.285	0.542	FLUX7	0.649					
0.345	0.600	FLUX8	0.542					
0.398	0.412	AD2	0.658	Autodet.	0.490	0.510	0.801	
0.595	0.459	AD3	0.441					
0.536	0.505	AD5	0.457					
0.431	0.338	AD10	0.674					
0.544	0.636	EFP3	0.228	Effic. Pers.	0.357	0.643	0.898	
0.320	0.637	EFP5	0.524					
0.342	0.632	EFP6	0.509					
0.317	0.613	EFP7	0.554					
0.261	0.653	EFP8	0.559					
0.546	0.463	UF2	0.489	Forces	0.478	0.522	0.812	
0.391	0.623	UF3	0.470					
0.470	0.462	UF4	0.562					
0.505	0.539	UF6	0.452					

Général : Contribution factorielle de chaque item sur le facteur général de FOP (standardisée)

Spécifique : Contribution factorielle de chaque item sur le facteur spécifique (standardisée)

A.R : moyenne des variances résiduelles standardisées

AVE : variance moyenne extraite standardisée (Rhô VC)

ω : indice de fiabilité

3.2. Classification

La méthode de classification utilisant l'analyse de mélanges permet d'étudier le nombre de classes optimal à partir de notre échantillon. Nous utilisons ici les scores agrégés comme variable d'analyse (Logiciel Mplus v.7.00) :

- le score moyen de tous les items du modèle bi-factoriel (VFOP),
- la positivité (ratio entre la moyenne des scores du facteur émotions positives et la moyenne des scores du facteur émotions négatives = PRATIO),
- les scores moyens respectifs des items composant les facteurs du Flow (FLOW), de l'autodétermination (SELFDET), du sentiment d'efficacité personnelle (PERSEFF) et de l'usage des forces (STRENGTH).

Le Tableau 4 résume l'ajustement des différents modèles à mesure qu'on augmente le nombre de classes. A partir de 6 classes, l'hypothèse selon laquelle toute nouvelle classe ajoutée n'est pas pertinente n'est plus rejetée au seuil de 5%. On retient donc 5 classes.

Notre hypothèse de recherche H2 ne peut donc pas non plus être rejetée et on constate bien l'existence de 5 classes. Dans la mesure où les courbes ne se coupent pas, ils représentent plus que des profils, il s'agit de des niveaux de FOP (Tableau 5 & Figure 2).

Tableau 4- Classification par analyse de mélanges

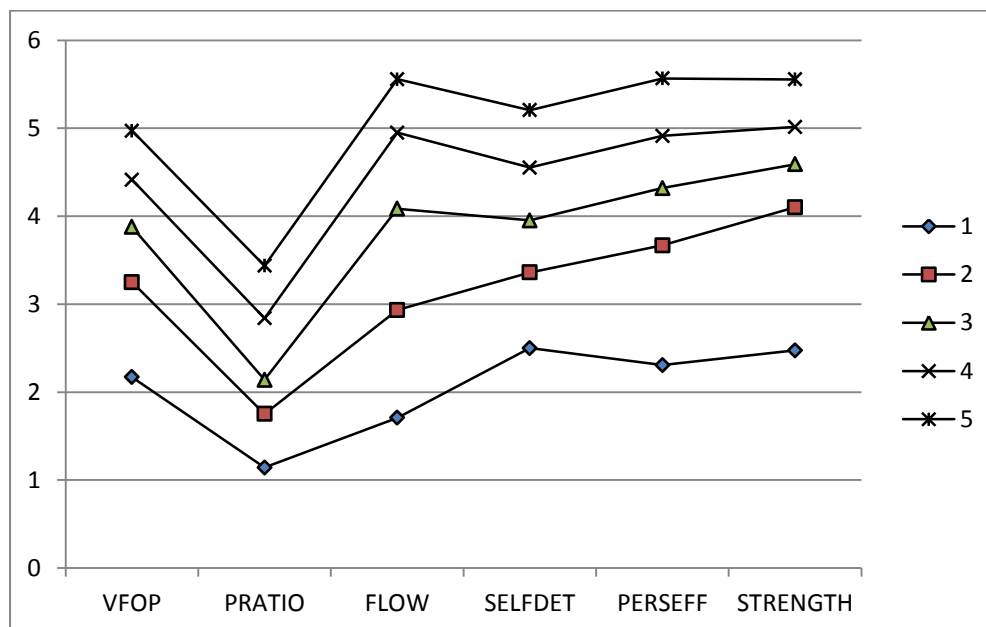
	Model	2 classes	3 classes	4 classes	5 classes	6 classes
Value	Loglikelihood	-7062.83	-6722.012	-6520.062	-6380.566	-6308.572
	AIC	14163.66	13496.024	13106.124	12841.131	12711.145
	BIC	14257.003	13623.755	13268.245	13037.641	12942.044
	aBIC	14196.657	13541.177	13163.435	12910.598	12792.769
	Entropy	0.846	0.846	0.857	0.866	0.871
p-value	LMR-LR	0	0	0	0.0025	0.4839
	aMLR-LR	0	0	0	0.0028	0.4897

Sur la base de travaux antérieurs on peut utiliser le ratio de positivité comme repère. Or on sait que la moyenne de 2.9 représente approximativement une valeur seuil de fonctionnement optimal, et la valeur 2 un niveau moyen. Bien que ses valeurs soient l'objet de débats (Fredrickson, 2013; Fredrickson & Losada, 2005), dans notre cas elles restent tout à fait cohérente et en symétrie avec la répartition des classes. Les deux premiers profils correspondent à des niveaux de FOP respectivement très faible et faible, le profil 3 à un niveau moyen, et les profils 4 et 5 aux niveaux respectivement élevé et très élevé. On a également précisé les valeurs seuils correspondant à chaque facteur pour chaque niveau de FOP, et les intervalles de confiance à 95%. Ceci permet donc de diagnostiquer approximativement le niveau de FOP de chaque répondant, de façon générale mais aussi dans chaque domaine spécifique.

Tableau 5 - Les valeurs seuils moyennes et les intervalles de confiance pour chaque facteur

Facteur	Valeurs I.C 95%	Classe				
		1	2	3	4	5
VFOP	Moyenne	2.17	3.25	3.88	4.42	4.97
	Min	1.97	3.20	3.85	4.40	4.94
	Max	2.37	3.30	3.90	4.43	5.00
PRATIO	Moyenne	1.14	1.75	2.14	2.84	3.44
	Min	0.49	1.52	2.01	2.72	3.23
	Max	1.79	1.98	2.28	2.96	3.66
FLOW	Moyenne	1.71	2.93	4.08	4.95	5.56
	Min	1.34	2.74	3.99	4.90	5.50
	Max	2.08	3.13	4.17	5.00	5.62
SELFDET	Moyenne	2.50	3.36	3.95	4.55	5.21
	Min	1.93	3.13	3.84	4.48	5.12
	Max	3.07	3.59	4.06	4.63	5.31
PERSEFF	Moyenne	2.31	3.67	4.32	4.91	5.56
	Min	1.80	3.52	4.26	4.87	5.51
	Max	2.81	3.82	4.38	4.96	5.62
STRENGTH	Moyenne	2.47	4.10	4.59	5.02	5.55
	Min	1.86	3.93	4.52	4.97	5.50
	Max	3.09	4.27	4.67	5.06	5.60

Figure 2.
 Les niveaux moyens de Fonctionnement Optimal Psychologique



La variable catégorielle « Classe » indiquant les 5 niveaux de FOP étant ordinaire par nature, ayant au moins 5 modalités et satisfaisant à une distribution proche de la normale, nous pouvons l'utiliser comme variable continue prédisant les indicateurs de fonctionnement psychosocial. Ceci est simplement modélisé en équations structurelles et on constate effectivement (Figure 3 & Tableau 6) que le niveau de FOP prédit significativement la réduction des fonctionnements psychosociaux négatifs que sont l'absentéisme, le présentisme, le turnover et le mal-être au travail. Notre hypothèse de recherche H3 ne peut donc non-plus être rejetée.

Figure 3 - Prédiction des indicateurs de fonctionnement psychosocial par le niveau de FOP (variable « Classe »)

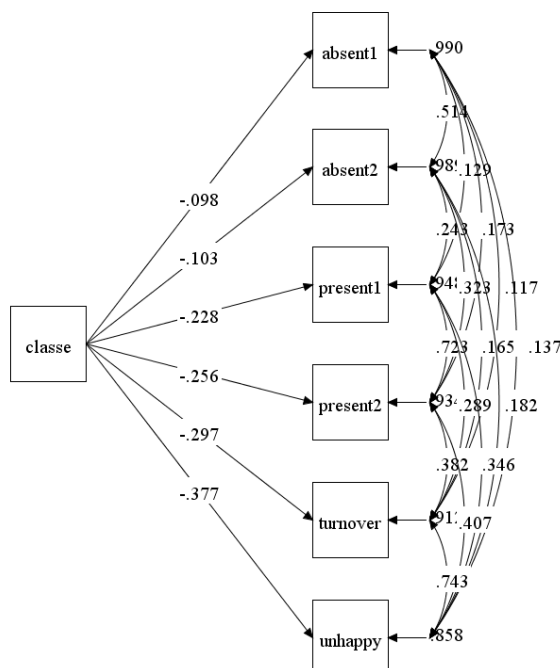


Tableau 6 - Prédiction des indicateurs de fonctionnement psychosocial par le niveau de FOP (standardisée)

Indicateurs de fonctionnements psychosociaux négatifs	Estimation	p-value
ABSENT1	-0.098	0.002
ABSENT2	-0.103	0.001
PRESENT1	-0.228	0
PRESENT2	-0.256	0
TURNOVER	-0.297	0
UNHAPPY	-0.377	0

4. Discussion

Cette recherche a pour premier objectif d'opérationnaliser un nouveau construit, celui du fonctionnement optimal psychologique (FOP). Les résultats obtenus nous permettent d'accepter les hypothèses de recherche avec un degré élevé de confiance, compte tenu des indices d'ajustement des données, de la taille de l'échantillon, et de la cohérence avec la théorie. Ainsi, il est raisonnable d'adopter une modélisation bi-factorielle du FOP avec un facteur général et six facteurs spécifiques (H1), lesquels permettent de calculer un score global de FOP et cinq sous-scores spécifiques correspondant à la positivité, au flow, à l'autodétermination, à l'efficacité personnelle et à l'usage des forces. Ces scores en retour permettent de déduire l'existence de 5 niveaux distincts de FOP (H2) lesquels prédisent clairement une réduction des différents indicateurs de dysfonctionnements psychosociaux (H3). Le modèle de mesure retenu comporte 24 items, et le diagnostic peut être réalisé avec n'importe lequel des scores agrégés, spécifiques ou global, avec un intervalle de confiance de 95%.

Un tel modèle peut être utilisé comme levier ou indicateur de progrès professionnel pour un collaborateur, ou bien de capacité managériale pour un manager, notamment à travers une évaluation de

type 360°. A l'échelle d'un groupe ou d'une organisation, cet instrument peut fournir des éléments sur le développement humain des équipes et permet par exemple d'évaluer l'impact de différentes mesures/stratégies organisationnelles (coaching, conduite du changement, formation en management, mise en place d'une démarche RSE, etc.) sur le fonctionnement humain et/ou social.

D'un point de vue académique, ce modèle fournit un moyen d'explorer les déterminants et les conséquences du FOP, mais aussi les relations entre le FOP et différents construits bien identifiés dans la GRH tels que l'implication, la citoyenneté organisationnelle ou la santé au travail. En l'occurrence, les résultats démontrent qu'une augmentation du score de FOP prédit une diminution de l'absentéisme, du présentéisme malgré la maladie, de l'intention de turnover et du mal-être perçu au travail. Bien évidemment, la présente recherche étant en coupe transversale, elle n'a pas pour vocation de déduire une quelconque causalité entre ces concepts. On ne sait pas dire ici si la diminution des fonctionnements psychosociaux négatifs sont directement causés par l'accroissement du niveau de FOP ou l'inverse, ni même si ce sont d'autres facteurs qui causent leur covariance, tels que la mise en œuvre de nouvelles mesures de management des ressources humaines. Néanmoins, *sur le principe*, le modèle nous indique précisément comment mener une recherche longitudinale ou une quasi-expérience pour tester le sens de la causalité.

Le deuxième objectif de cette recherche est de souligner l'importance de l'approche méthodologique. De façon générale, il n'est pas possible de répondre à des questions de recherche ni de tester des hypothèses sans adopter les méthodes appropriées. Or, à notre connaissance, à l'exception de la modélisation bifactorielle, il n'existe pas à ce jour de façon satisfaisante permettant de tenir simultanément compte de l'unité dimensionnelle d'un construit complexe et de sa multi dimensionnalité. Outre la capacité de ce modèle à être beaucoup mieux ajusté aux données, ce constat explique sans doute son usage de plus en plus fréquent dans les disciplines requérant mesures et diagnostics (Rodriguez, Reise, & Haviland, 2016). En particulier, l'approche bi-factorielle permet d'étudier et de différencier d'un côté, les relations entre *l'aspect global* du FOP et d'autres construits ou variables, et d'un autre côté, les relations entre *les aspects spécifiques* (positivité, flow, etc.) du FOP avec ces mêmes construits ou variables. On peut par exemple étudier la relation entre le FOP et des traits de personnalité positifs comme le Courage et découvrir que si le facteur général de FOP est positivement associé au Courage, le facteur spécifique autodétermination lui est négativement associé. Il ne semble pas y avoir d'autre façon connue de tester ce type d'hypothèse. D'autre part, dans la mesure où l'objet du management est le pilotage de projets impliquant des êtres humains, les différents modes d'évaluation retenus ici permettent à la fois des diagnostics catégoriels et dimensionnels, i.e, non seulement permettent-ils de segmenter les individus en fonction de leur niveau de fonctionnement, mais ils peuvent aussi les ordonner dans chaque segment en fonction de leur score et de la spécificité de leur profil. Il devient donc beaucoup plus facile de cibler le type d'accompagnement à mettre en œuvre pour les aider à progresser. En résumé, le choix de combiner modélisation bifactorielle en variable latente et analyse de mélange est déterminant quant à la précision et la richesse des résultats obtenus.

L'étude proposée ici soulève des limites qu'il convient de signaler et discuter. D'un point de vue théorique, bien que nous ayons pris l'option d'appeler notre construit *fonctionnement optimal psychologique*, nous n'avons aucune prétention à l'exhaustivité. Malgré tout, les construits permettant d'évaluer le fonctionnement positif d'un individu au travail d'une façon qui soit à la fois large, synthétique, et opérationnelle sont rares. On peut également objecter que les covariances entre ces différents construits peuvent être expliquées par d'autres types de liens nomologiques. Si c'est le cas, seuls des études de type expérimental pourraient départager les modèles. Cependant, au regard des arguments théoriques que nous avons fournis et de l'ajustement de nos données empiriques, rien ne nous incite à remettre notre modèle en question, a priori. D'un point de vue épistémologique, il est important de préciser que nous n'adhérons pas nécessairement à l'idée que le FOP correspond à un ensemble de caractéristiques intra-individuelles, mais davantage à un moyen de caractériser des différences inter-individuelles (Borsboom, Mellenbergh, & van Heerden, 2003), et en tant que tel notre modèle est un outil plus adapté à l'accompagnement et au pilotage qu'au jugement, voire à la stigmatisation. Enfin, d'un point de vue méthodologique, les réponses de nos répondants sont basées sur une auto-évaluation et peuvent donc potentiellement contenir des erreurs, ne serait-ce que par pure méconnaissance de soi, sinon par désirabilité sociale, pour ne citer que celles-là. Il est probable que le recours à d'autres sources d'évaluation telles que l'entretien avec un clinicien, l'observation ou l'agrégation de résultats provenant d'évaluations de type 360° peut sensiblement réduire ces sources d'erreurs. De même, il serait sans doute plus intéressant de collecter les données sur l'absentéisme directement à partir des données sociales de l'organisation. Enfin, pour enrichir le modèle, il serait intéressant de mener des études qualitatives et/ou longitudinales afin de déterminer les différents déterminants et conséquences du FOP. Des interventions visant à actualiser les traits positifs peuvent-elles (par exemple) impacter les niveaux

de FOP ? L'augmentation du niveau de FOP dans une organisation peut-elle impacter ses données socio-économiques ? Ces questions nous semblent cruciales et devront faire l'objet de futures études.

Bibliographie

- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502
- Asplund, J., & Blacksmith, N. (2011). Productivity Through Strengths. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Éd.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. Wiley Online Library.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University Press.
- Bernard, M., Zimmermann, G., & Favez, N. (2011). Quelle place pour la psychologie positive dans le champ de la psychothérapie ? Perspectives théoriques et empiriques. *Pratiques Psychologiques*, 17(4), 301-313.
- Berry, C. M., Lelchook, A. M., & Clark, M. A. (2012). A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 678-699.
- Boniwell, I. (2008). *Positive Psychology in a Nutshell: A Balanced Introduction to the Science of Optimal Functioning*. Personal Well-Being Centre.
- Boniwell, I., & Chabanne, J. (2017). La psychologie positive appliquée au travail. *Le Journal des psychologues*, 4(346), 33-36.
- Borsboom, D., Mellenbergh, G. J., & van Heerden, J. (2003). The theoretical status of latent variables. *Psychological Review*, 110(2), 203.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. The Free Press, New York.
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181.
- Chen, F. F., Hayes, A., Carver, C. S., Laurenceau, J.-P., & Zhang, Z. (2012). Modeling general and specific variance in multifaceted constructs: A comparison of the bifactor model to other approaches. *Journal of Personality*, 80(1), 219-251.
- Chen, F. F., West, S., & Sousa, K. (2006). A Comparison of Bifactor and Second-Order Models of Quality of Life. *Multivariate Behavioral Research*, 41(2), 189-225.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 111-121.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 41). HarperPerennial
- Csikszentmihalyi, M. (1993). Activity and happiness: Towards a science of occupation. *Journal of Occupational Science*, 1(1), 38-42
- Csikszentmihalyi, M. (1997a). Finding flow: The psychology of engagement with everyday life. Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Flow and the Psychology of Discovery and Invention. *HarperPerennial*, New York.
- Dahlsgaard, K., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2005). Shared Virtue: The Convergence of Valued Human Strengths Across Culture and History. *Review of General Psychology*, 9(3), 203.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008a). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14-23.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008b). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. In M. Gagné (Éd.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive* (Vol. 967). Heinemann London.
- Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32(3), 158-172.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755-775.

- Feuvrier, M.-P. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir*, (68), 164-182.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Top-notch research reveals the 3 to 1 ratio that will change your life*. Random House LLC.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of general psychology*, 2(3), 300.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313-332.
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of personality and social psychology*, 95(5), 1045.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological science*, 13(2), 172-175.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of personality and social psychology*, 84(2), 365.
- Gagné, M. (2014). Self-Determination Theory in the Work Domain. In M. Gagné (Éd.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2014). The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management. In M. Gagné (Éd.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions. *Le Travail Humain*, Vol. 78(2), 119-140.
- Gosselin, E., & Lauzier, M. (2011). Le présentéisme. *Revue française de gestion*, 211(2), 15-27.
- Gustafsson, J.-E. (2010). Unidimensionality and interpretability of psychological instruments. In S. E. Embretson (Éd.), *Measuring psychological constructs: Advances in model-based approaches* (p. 97-121). American Psychological Association.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: Global Edition* (Édition : 7.). Upper Saddle River, N.J.; London: Pearson Education.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). The Application of Signature Character Strengths and Positive Experiences at Work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983.
- Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36(2), 109-133.
- Jaotombo, F. (2011). *Le développement personnel: définition et mesure* (Thèse de doctorat). Paris 5.
- Jaotombo, F., & Brasseur, M. (2013). Le développement personnel: opérationnalisation d'un modèle de mesure pour la recherche et les pratiques. @ GRH, (3), 67-92.
- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95-108.
- Linley, A., Willars, J., Biswas-Deiner, R., Garcea, N., & Stairs, M. (2010). *The Strengths Book: Be Confident, be Successful and Enjoy Better Relationships by Realising the Best of You*. Capp Press.
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+*. Coventry: CAPP Press.
- Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (2010). Finding the positive in the world of work. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Éd.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (p. 3-9). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Linley, P. A., & Joseph, S. (2004). *Positive psychology in practice*. Wiley Online Library.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- Lucke, J. F. (2005). The α and the ω of congeneric test theory: An extension of reliability and internal consistency to heterogeneous tests. *Applied Psychological Measurement*, 29(1), 65-81.
- Maslow, A. H., & Coussy, P. (1989). *Vers une psychologie de l'être*. Fayard.
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on Management* (1 edition). New York: Wiley.

- McLachlan, G., & Peel, D. (2004). *Finite mixture models*. John Wiley & Sons.
- Mellalieu, S., & Hanton, S. (Éd.). (2008). *Advances in Applied Sport Psychology: A Review* (1 edition). London ; New York: Routledge.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. *Handbook of positive psychology*, 89–105.
- Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A classification and handbook*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Reise, S. P. (2012). The rediscovery of bifactor measurement models. *Multivariate Behavioral Research*, 47(5), 667–696.
- Rogers, C. R. (2005). *Le développement de la personne* (Dunod InterEditions.). Paris.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1–22.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2014). Linking Positive Emotions to Work Well-Being and Turnover Intention Among Hong Kong Police Officers: The Role of Psychological Capital. *Journal of Happiness Studies*, 16(2), 367-380.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The Association of Meaningfulness, Well-Being, and Engagement with Absenteeism: A Moderated Mediation Model. *Human Resource Management*, 52(3), 441-456.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320.
- Wang, J., & Wang, X. (2012). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. John Wiley
- Yuan, K.-H., & Bentler, P. M. (2000). Three Likelihood-Based Methods For Mean and Covariance Structure Analysis With Nonnormal Missing Data. *Sociological Methodology*, 30(1), 165-200.

LA RSE ET LE CONSOMMATEUR : REVUE DE LITTÉRATURE

Amal LAALOU

Professeur

Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales d'Ain Sebaâ - Casablanca

Université Hassan II de Casablanca

amalaalou@yahoo.fr

Noura HALHAL

Doctorante, Laboratoire Sciences de Gestion

Université Mohammed V Agdal Rabat

halhaln@gmail.com

Abdellah HOUSSAINI

Professeur

Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales- Kénitra

Université Ibn Tofail – Kénitra

housaini04@yahoo.fr

Résumé :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue depuis quelques années un enjeu stratégique pour les entreprises et un objet d'étude pour les chercheurs en sciences de gestion. Elle peut constituer une clé de succès pour l'entreprise si cela lui permet de bénéficier d'un avantage de marché, d'anticiper des risques environnementaux, d'améliorer durablement ses relations avec ses parties prenantes ou de réduire ses coûts. L'objectif principal de cette communication est d'établir une revue de la littérature sur l'impact de la RSE sur le consommateur et son influence sur son comportement.

Mots Clés:

Responsabilité sociale des entreprises, consommateur, loyauté, fidélité, confiance, identification.

Introduction

Ces dernières décennies, de nombreuses recherches ont traité de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ce concept part du principe que les entreprises, au-delà de leurs obligations économiques et juridiques, ont des responsabilités envers leur environnement. La RSE peut constituer une clé de succès pour l'entreprise si cela lui permet de bénéficier d'un avantage de marché, d'anticiper des risques environnementaux, d'améliorer durablement ses relations avec ses parties prenantes ou de réduire ses coûts. Malgré le fait que les recherches concernant la RSE se soient multipliées, l'étude de l'impact de la RSE sur le consommateur reste embryonnaire (Maignan et Ferrell, 2001 ; Bhattacharya et Sen, 2004).

De plus en plus d'entreprises se présentent aujourd'hui comme étant socialement responsables mais face à la profusion d'informations plus ou moins crédible, on peut s'interroger sur son impact réel sur le consommateur.

Après une brève présentation des fondements théoriques de la RSE, nous nous concentrons sur sa perspective instrumentale. Ce qui nous permettra de retenir une définition et une structure du concept appliquée aux parties prenantes, dont le consommateur. Puis, nous nous penchons sur la littérature relative à la perception de la RSE par le consommateur.

1. Les fondements de la RSE

1.1. 'évolution de la RSE

La notion de RSE n'est pas récente et pour de nombreux auteurs (Carroll, 1979, 1999 ; Wood, 1991), elle trouve ses fondements dans l'ouvrage intitulé «The social responsibilities of the businessman » de l'économiste Howard Bowen (1953).

Dans les années 60, plusieurs dérapages d'entreprises ont remis en question le système en entier et la question de la RSE a été intégrée au centre des préoccupations. Les concepts théoriques de la RSE vont alors se construire en démontrant que le rôle de l'entreprise n'est pas de générer uniquement du profit mais qu'elle a également un rôle vis-à-vis de la société. Ainsi, son champ d'action s'inscrit dans un environnement plus large et on parle alors de RSE1 ou « Corporate Social Responsibility » (Gond, 2006). Néanmoins, Friedman (1970) considère que l'entreprise ne peut économiquement fonctionner qu'en étant responsable de ses actionnaires, seule partie prenante à considérer. Ils remettent en question le concept de RSE, en s'appuyant sur la «shareholder theory », et affirment que « la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître leur profit ». Cette conception considère que la RSE détourne la richesse des actionnaires en engageant des actions qui n'ont pas pour finalité la création de profit (Gond, 2006). Les premières définitions de la RSE ne décrivent pas clairement comment une entreprise peut gérer et mettre en œuvre sa RSE. Un second courant de définitions, appelée RSE 2 ou «Corporate social responsiveness », plus stratégique et managériale a ainsi vu le jour. Il définit la RSE comme étant « la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociétales » (Frederick, 1978).

Dans les années 1980, de nouveaux concepts théoriques ont vu le jour à partir des définitions de la RSE 1 et la RSE 2 (Gond, 2006). On parle alors de performance sociale de l'entreprise (PSE), de la théorie des parties prenantes, de la RSE 3 ou encore de citoyenneté d'entreprise. Ces différentes théories trouvent leurs origines de la définition de la RSE 1 ou de celle de la RSE 2 ou des deux définitions à la fois ou enfin présentent une nouvelle définition.

Dans les années 2000, de nouveaux dérapages financiers ont rendu la question de la RSE primordiale (Enron, Worldcom, Vivendi Universal, etc.). Les entreprises commencent à prendre des initiatives RSE pour anticiper les futures contraintes réglementaires. Cette approche opportuniste leur permet ainsi d'intégrer les externalités négatives afin d'assurer leur pérennité (Gond, 2006).

1.2. Définitions de la RSE

Il existe une très grande quantité d'approches et de définitions de la RSE. Dahlsrud (2008) a identifié 37 définitions de la RSE mais Carroll et Shabana (2010) estiment que leur nombre réel est bien plus important.

On utilise souvent le terme de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) mais on peut également parler de citoyenneté d'entreprise, d'éthique d'entreprise, de management des parties prenantes ou encore de développement durable (Carroll & Shabana, 2010).

L'un des premiers modèles conceptuels qui tente de définir la RSE est celui proposé par Carroll (1979). Ce dernier propose de retenir quatre catégories de responsabilité sociale :

- Responsabilité économique : Elle consiste à produire des biens et services, offrir des emplois et créer de la richesse pour les actionnaires.
- Responsabilité légale : L'entreprise doit respecter les lois et les réglementations.
- Responsabilité éthique : L'entreprise doit suivre des principes éthiques fondamentaux.
- Responsabilité discrétionnaire : Au-delà de la réglementation et de l'éthique, l'entreprise utilise une partie de son chiffre d'affaires pour entreprendre des actions citoyennes.

Chaque niveau dépend de celui qui précède : la satisfaction des deux premiers niveaux est exigée par la société tandis que celle du troisième est attendue par la collectivité (opinion publique). Enfin, le quatrième niveau est volontaire/discrétionnaire. Ces quatre niveaux ne sont pas exclusifs, chaque action de l'entreprise peut se référer à plusieurs d'entre eux en même temps. La responsabilité discrétionnaire apparaît comme le stade ultime de la responsabilité de l'entreprise (Carroll, 1985).

Plusieurs auteurs (Clarkson, 1995 ; Jones, 1980) remettent en question la pertinence de certaines dimensions du modèle de Carroll (1979). Jones (1980) considère que seules les dimensions éthiques et discrétionnaires caractérisent la RSE, parce qu'elles s'inscrivent « au-delà des prescriptions légales et contractuelles ». Clarkson (1995) juge la dimension éthique comme étant globale et ne permettant pas une mesure spécifique. Wood (1991) considère le modèle de Carroll (1979) incomplet car il se contente de catégoriser la RSE sans traiter les principes et les motivations qui poussent les entreprises à agir dans ce sens. Par conséquent, il intègre à ce modèle les facteurs qui motivent un comportement

responsable de l'entreprise, les processus de réaction et les résultats de la performance.

2. Théorie des parties prenantes

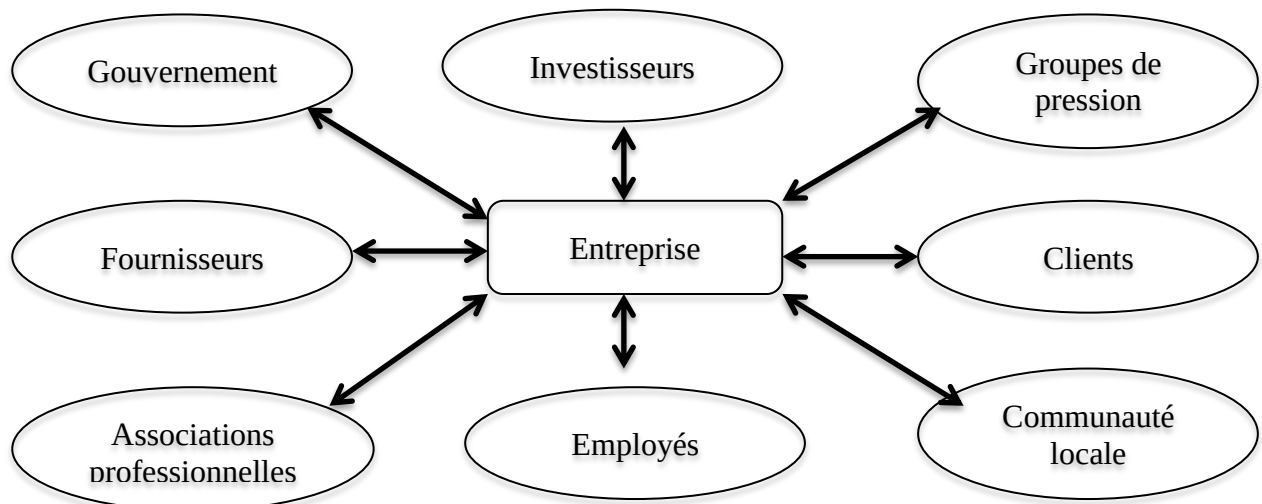
La plupart des définitions de la RSE reposent sur deux idées communes : (1) le fait que les entreprises ont des responsabilités qui vont au-delà de la recherche du profit (responsabilités économiques) et du respect de la loi (responsabilités légales) et (2) que ces responsabilités ne concernent pas uniquement les actionnaires mais l'ensemble des parties prenantes aux activités de l'entreprise – les stakeholders (Freeman, 1984).

Freeman (1984) définit la partie prenante comme étant « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Ansoff (1968, p. 35) semble être le premier à avoir employé le terme de « Théorie des Parties Prenantes » dans sa définition des objectifs organisationnels (Mercier, 2001). Il 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.

L'entreprise doit donc ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions. Le profit est l'une de ces satisfactions, mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs.

Cependant la théorie des parties prenantes ne s'est réellement imposée dans la littérature de management qu'avec l'ouvrage de Freeman (1984) qui fait référence par le terme de partie prenante à « un individu ou un groupe qui peut affecter l'accomplissement des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984,). Cette définition est la plus mobilisée et donne au terme de partie prenante le sens le plus large. L'organisation est dès lors au centre d'un réseau complexe de relations avec différents individus ou groupes d'individus. Dans cette vision, les parties prenantes désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc. Il est important de signaler qu'une partie prenante peut très bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement). Ces parties prenantes peuvent donc constituer, de façon potentielle, soit une aide, soit un danger pour l'organisation (voir Schéma). Depuis, cette théorie a de plus en plus été mobilisée dans l'analyse des relations entre économie et société et dans la recherche portant sur la performance sociale des entreprises.

Figure 1 : les parties prenantes



Source : Mercier 2001, adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69

Caroll (1991) propose de faire des rajouts par rapport à son modèle initial et définit clairement les parties prenantes : propriétaires, clients, employés, communauté dans laquelle s'insère l'entreprise, concurrents, fournisseurs, groupes d'activistes, la société en général et tout groupe ou personne concernée par les activités de l'entreprise.

En prenant en compte toutes les parties prenantes, les entreprises doivent penser leur stratégie dans une perspective d'évolution à long terme. Désormais, il ne s'agit plus seulement de créer de la valeur pour s'assurer que les actionnaires continueront à investir dans l'entreprise. Les entreprises doivent également « penser en termes de responsabilité sociale et innover pour favoriser l'équité sociale et la solidarité à l'intérieur de l'entreprise » (Mercier, 2001). Cette prise de conscience atteste de manière significative du rôle croissant des parties prenantes dans le processus de RSE et permet de mieux appréhender les déterminants de l'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises dites responsables qui, pour ce faire, mettent en œuvre des dispositifs adéquats. C'est ainsi que certaines entreprises mettent en place des processus pour anticiper, répondre et gérer les questions et les enjeux sociaux soulevés par les demandes et attentes de leurs stakeholders (Epstein, 1987).

3. La RSE et le consommateur

Les consommateurs expriment de plus en plus leurs valeurs morales dans leur choix de consommation à travers des attitudes de consommation plus socialement responsables et de nouvelles aspirations aussi bien en amont qu'en aval de leur consommation. (Vitell et Muncy, 1992). Ils semblent de plus en plus exigeants vis-à-vis des entreprises sur le plan environnemental et social. Toute information est transmise instantanément et la capacité de réaction de la société civile est quasiment immédiate. L'entreprise ne peut plus cacher ses actions en défaveur de l'environnement ou de la société et peut être sanctionnée si l'image qu'elle veut donner ne traduit pas ses actions.

La sensibilité du consommateur diffère d'un individu à l'autre. Carrigan et Attalla (2001) ont élaboré une catégorisation des consommateurs en fonction de l'intérêt qu'ils portent à :

- Les compréhensifs et éthiques
- Les confus et incertains
- Les cyniques et désintéressés
- Les inconscients

3.1. Le consommateur socialement responsable

Les premiers travaux sur la consommation socialement responsable ont été effectués au début des années 1970 aux Etats Unis. Webster (1975) fut le premier auteur à véritablement travailler sur le concept de CSR. Pour lui, le consommateur socialement responsable est un individu conscient des problèmes sociaux, qui croit en son pouvoir à faire une différence à travers ses comportements et est actif dans la communauté. Dans les premières études portant sur la CSR, les auteurs se sont intéressés exclusivement aux aspects écologiques (Antil, 1984, Brooker, 1976).

Selon Lecompte, Valette-Florence (2004), la consommation responsable est « un achat de produits et services perçus comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur l'entourage du consommateur et/ou comme l'utilisation du pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales ou environnementales ». Dans leur définition de la CSR, Lecompte et Valette, (2006) combinent alors les préoccupations économiques, environnementales et sociales.

Crame (2001) identifie 4 facteurs pouvant influencer le consommateur : les caractéristiques du produit, le comportement de l'entreprise, Comment il est vendu et le pays d'origine. La conceptualisation de Lecompte (2005) intègre la théorie des parties prenantes et se base sur le cadre d'analyse de Crane (2001). Il isole 5 dimensions à la CSR :

- Le comportement de l'entreprise : « Refuser d'acheter aux entreprises dont le comportement est jugé irresponsable »
- L'achat du produit Partage : « Une partie du prix reviendra à une bonne cause »
- La volonté d'aider les petits commerces : « Ne pas acheter en grande surfaces et de faire vivre les petits commerces »
- La prise en compte de l'origine géographique : « Volonté de privilégier des produits de sa communauté »
- La réduction du volume de consommation : Eviter de trop consommer et préférer faire les choses par soi-même.

On peut classer les comportements inclus dans la CSR en deux catégories : les comportements d'achat et les comportements de non achat. Parmi ces comportements de non achat, le boycott est celui qui a mobilisé le plus de recherches académiques car il impose le consommateur comme une partie prenante très influente dans les recherches sur la RSE perçue. Il est défini comme « la tentative par une ou

plusieurs parties d'atteindre certains objectifs en incitant les consommateurs individuels à s'abstenir de faire certains achats sur le marché » (Friedman, 1991).

Cependant, les préoccupations du consommateur à participer à un boycott dépendent de déterminants individuels et collectifs. Le consommateur ne peut participer à un boycott que si les récompenses individuelles sont plus importantes que le produit qu'il aime ou si une alternative de substitution du produit lui est présentée sur le marché (Klein, Smith et John, 2004). En ce qui concerne les déterminants collectifs, ils impliquent le groupe de référence ou d'appartenance sociale.

Le boycott a permis par la suite de développer la forme positive de la CSR : l'impact de la RSE perçue sur les comportements et les attitudes des consommateurs (Brown et Dacin, 1997 ; Sen et Bhattacharya, 2001 ; Sen, Bhattacharya et Korschun, 2006). Le consommateur utilise alors son pouvoir pour récompenser une entreprise ou une marque de ses engagements responsables (Young et al., 2010). Parmi ces comportements, on retrouve les campagnes d'achat collectives, généralement appelées comportement de « buycott », notion introduite par Friedman en 1996. Ce comportement consiste en une mobilisation collective des consommateurs en faveur des produits d'une entreprise afin de récompenser celle-ci pour ses activités.

On s'aperçoit aujourd'hui, que de plus en plus de consommateurs apparaissent motivés par les mêmes valeurs universelles que les consommateurs dits « engagés ». Il existe de plus en plus de recherches académiques (Carrigan et Attalla, 2001 ; Thiery-Seror, 2000) étudiant le comportement d'achat en fonction de la responsabilité sociale de l'entreprise (consommation à caractère sociale, environnementale, produits labellisés, produits-partage).

Pour mieux comprendre le lien entre les initiatives de RSE et la relation entre le consommateur et la marque ou l'entreprise, nous proposons de faire un état des lieux des recherches sur le sujet de la perception de la RSE par le consommateur.

3.2. La perception de la communication RSE par le consommateur

Dans cette partie, nous tâcherons de mettre en lumière les différentes conclusions des études réalisées dans ce domaine afin de comprendre l'impact des initiatives RSE sur le consommateur et comment elles peuvent influencer ses attitudes. En se référant à la théorie du signal (Spence, 1974), on peut considérer que les initiatives de RSE sont des signaux transmis par l'entreprise pour réduire les incertitudes.

Plusieurs études empiriques établissent une relation positive et significative entre ces variables (Brown & Dacin, 1997 ; Creyer & Ross, 1997 ; Ellen, Mohr & Webb, 2000 ; Sen & Bhattacharya, 2001 ; Mohr & Webb ; 2005). Bhattacharya (2006) suggère que les actions de RSE peuvent avoir un impact sur le consommateur, qui n'est pas seulement acteur économique mais aussi membre d'une famille, d'une communauté, d'un pays. Les consommateurs manifestent de nouvelles revendications en matière de consommation et prennent de plus en compte des attributs éthiques d'ordre qualitatif dans leur choix de produits tels que, les conditions de production, l'origine géographique, les moyens de communication, la conformité aux normes, la traçabilité, les labels et les dates de péremption (Baccouche, Ben Amara, A., & Zghal, M., 2008). Une entreprise peut donc se démarquer de ses concurrents en adoptant une démarche socialement responsable ce qui augmenterait la valeur perçue de la marque (Lefebvre & al., 1999).

Quelques travaux en marketing intègrent une approche relationnelle pour étudier les effets sur les consommateurs d'actions ou d'annonces éco-responsables (Walsh et Beatty, 2007 ; Lapeyre et Bonnefont, 2005 ; Lapeyre, 2009 ; Lacey et Kenett-Hensel, 2010). D'après Maignan et Ferrell (2004), les activités citoyennes de l'entreprise s'accompagneraient d'un plus grand respect de ses clients (attention à l'égard de leur satisfaction, respect des normes de sécurité des produits, informations accrues sur leurs compositions, etc.).

Sen, Bhattacharya & Korschun (2006) montrent empiriquement qu'il peut y avoir un effet des activités de RSE d'une entreprise sur l'identification du consommateur. Il se produit alors un processus d'association entre l'entreprise et la RSE par le consommateur, qui mène ensuite à une attitude positive envers l'entreprise et à une identification à cette dernière. De plus, ils démontrent que l'attitude positive des consommateurs envers l'entreprise et leur identification à l'entreprise possèdent un impact significatif sur la variable « intention d'achat/intention de consommer ». Dans la même logique, Maignan et al (1999), démontrent qu'un grand nombre de consommateurs se disent être volontaires pour acheter des produits auprès d'entreprises engagées dans des causes sociales (Jones, 1997). Ils observent également que les organisations ayant de hauts niveaux de RSE bénéficient aussi de meilleurs niveaux de fidélité du consommateur (Maignan et al., 1999). Ainsi, il semble que les individus valorisent de plus en plus les efforts des entreprises dans des programmes RSE (donations, conservation de l'énergie, sponsor d'événements locaux, etc.) ce qui se matérialise en une plus forte fidélité envers l'entreprise.

Luo & Bhattacharya (2006) montrent également un effet de la RSE sur la satisfaction des clients, elle-même source d'autres conséquences comportementales favorables à la santé économique d'une

entreprise.

Swaen et Vanhamme (2003) mettent en évidence que les entreprises se présentant comme citoyennes dans leurs communications sont perçues plus positivement par les consommateurs et sont plus dignes de confiance selon eux. Egalement, Aouina-Mejri (2010) constate que la communication des initiatives socialement responsables des grandes surfaces améliore de façon significative la qualité perçue et la fidélité des consommateurs à l'enseigne.

Néanmoins, Vogel (2005) constate qu'il existe un fossé entre les dires de ces personnes et la réalité de leurs actes. En effet, les études qui considèrent les comportements réels des consommateurs (et non pas leurs intentions de comportement) montrent des chiffres très en deçà des chiffres relatifs aux intentions des consommateurs. Pour Vogel, la raison principale expliquant cette différence entre les dires et les actes provient du manque de conscience des consommateurs concernant les politiques RSE menées par les entreprises auprès desquelles ils consomment. Ainsi, la difficulté, pour les consommateurs d'avoir une information fiable sur les comportements réels des entreprises (Bhattacharya et Sen, 2006), conduit à une faible conscience des consommateurs des activités de RSE des entreprises. Certaines recherches montrent que l'information sur la RSE donne au consommateur des indices sur le système de valeurs de l'entreprise (Turban & Greening, 1997), son âme (Chappell, 1993) ou son caractère (Brown & Dacin, 1997). Handelman et Arnold (1999) démontrent que les consommateurs s'engagent dans des bouche-à-oreille positifs à propos d'entreprises engagées dans des actions sociétales (causes sociales).

Salmones, Crespo & Bosque (2005) démontrent empiriquement qu'il n'y a pas de relation significative directe entre la RSE et la fidélité du consommateur. En revanche, il existe une relation significative indirecte entre la RSE et la fidélité du consommateur qui est médiatisée par l'évaluation du service (de la qualité perçue du service).

D'autre part, certaines recherches indiquent que le fait de communiquer ses activités citoyennes aux consommateurs ne conduit pas nécessairement à des effets positifs en termes de perception de l'entreprise et d'intentions d'achat vis-à-vis de ses produits (Sen et Bhattacharya, 2001). Il est donc important pour les entreprises qui communiquent au sujet de leurs activités citoyennes d'évaluer très précisément l'effet global de ce type de communication. Comme mentionné par Mohr, Webb et Harris (2001), les entreprises qui communiquent au sujet de leurs activités citoyennes doivent se préparer à gérer les critiques et les éventuelles accusations portant sur leurs comportements non citoyens.

Enfin, il existe des études concluant à un impact négatif des activités non citoyennes (Brown et Dacin, 1997; Sen et Bhattacharya, 2001). Il est important de souligner qu'une information négative influence les attitudes du consommateur plus que l'information positive, (Carrigan et Attalla, 2001 ; Sen & Bhattacharya, 2001).

Tableau: Synthèse de l'impact de la RSE sur le consommateur

Auteurs	Variable	Type de la variable	Nature relation
Maignan et al, 1999 ; Maignan et Ferrell, 2001	Fidélité du client	Conséquence RSE (CE proactive)	Théorique et empirique
Salmones et al, 2005	Fidélité du client	Conséquence RSE mais relation indirecte (médiatisée par la qualité perçue du service (évaluation du service))	Théorique et empirique
Handelman & Arnold, 1999 ; Maignan & Ferrell, 2001	Soutien à l'organisation (dont bouche à oreille positif) BAO positifs	Conséquence RSE	Théorique et empirique
Crawford & Mathews, 2001 ; Auger & al, 2003	Premium price	Conséquence RSE	Théorique et empirique

Auteurs	Variable	Type de la variable	Nature relation
Lichtenstein et al, 2004 ; Maignan et Ferrell, 2004 ; Sen et Bhattacharya, 2001 ; Sen, Bhattacharya et Korschun, 2006	Identification du consommateur à l'entreprise	Conséquence RSE	Théorique et empirique
Maignan & Ferrell, 2001 ; Maignan & Ferrell, 1999 ; Sen al, 2006 ; Brown & Dacin, 1997 ; Klein & Dawar, 2004 ; Lichtenstein & al, 2004 ; Creyer & Ross, 1997 ; Ellen & al, 2000 ; Sen & Bhattacharya, 2001 ; Mohr & Webb, 2005	- Evaluation positive (ou image positive) de l'entreprise ; Attitude positive du consommateur par rapport à l'entreprise	Conséquence RSE	Théorique et empirique
Maignan & Ferrell, 2001 ; Brown & Dacin, 1997 ; Salmons & al, 2005	Evaluation positive des produits Evaluation positive du service (de la qualité de service)	Conséquence RSE (de l'attitude positive/entreprise)	Théorique et empirique
Luo & Bhattacharya, 2006	Satisfaction du consommateur	Conséquence RSE (modérateur : habiletés de l'entreprise)	Théorique et empirique
Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006	Intention d'achat/intention de consommer	Conséquence RSE	Empirique
Maignan et Ferrell, 2001 Giacalone, Paul & Jurkiewicz, 2005 Sen & Bhattacharya, 2001 Mohr & Webb, 2005 Burke, 2002 Garrett, 1987 ; Sen & al, 2001 Schuler & Cording, 2006	Caractéristiques personnelles des consommateurs : - Niveau de développement cognitif moral - Sensibilité du consommateur à la RSE - Soutien personnel à la RSE - Force du trait de consommateur socialement responsable - Efficacité de l'acte de consommation perçue comme instrument de changement social - Valeurs personnelles du consommateur - Valeurs morales des consommateurs	Modérateur des effets de la RSE	Théoriques et empiriques
Becker-Olsen et al, 2006 ; Sen et al, 2006 ; Mohr et al, 2001 ; Lichtenstein & al, 2004 ; Maignan & Ferrell, 2004 Bhattacharya & Sen, 2003	Authenticité perçue de l'engagement RSE : - Attribution par les clients sur les motivations intrinsèques de l'entreprise à faire de la RSE (= authenticité des motivations de l'entreprise à faire de la RSE ou sincérité perçue de la démarche RSE) - Cohérence de l'identité et confiance dans l'identité	Modérateur des effets de la RSE	Théorique et empirique
Becker-Olsen et al, 2006	Adéquation entre nature initiative RSE et cœur de métier de l'entreprise	Modérateur des effets de la RSE	Théorique et empirique

Auteurs	Variable	Type de la variable	Nature relation
Webb & Mohr, 1998 ; Sen & Bhattacharya, 2001 Luo & Bhattacharya, 2006 ; Sen & Bhattacharya, 2001 ; Bhattacharya & Sen, 2003	Caractéristiques métier : - Prix/qualité (et accessibilité) – restent les critères prédominants dans le choix du distributeur - Habiletés de l'entreprise (expertise et compétence métier) => Capacité d'innovation de l'entreprise => Qualité des produits	Modérateur des effets de la RSE Modérateur du lien RSE – satisfaction des consommateurs	Théorique et empirique
Maignan & Ferrell, 2004 ; Bhattacharya & Sen, 2003 ; Brown & Dacin, 1997	Conscience des consommateurs des activités de RSE (ou connaissance de l'identité de l'entreprise) Association entre RSE et l'entreprise par le consommateur	Modérateur ou antécédent des effets de la RSE	Théorique et empirique

Source : Lapalle M. (2012)

Conclusion

A travers ce travail, nous avons tenté d'approfondir la compréhension du concept de la RSE du point de vue des consommateurs. Nous avons en revue la littérature existante afin d'identifier la relation entre la RSE et le consommateur et comment elle peut influencer son comportement.

Diverses mesures ont été adoptées et les résultats diffèrent d'un auteur à l'autre. Compte tenu de la complexité processus de perception de la RSE, il n'existe pas de consensus entre les auteurs.

Bibliographie

- Antil, J.H. (1984), Socially Responsible Consumers: Profile and Implications for Public Policy, *Journal of Macromarketing*, 4, 18-39.
- Aouina-Mejri, C. (2010), les réponses des consommateurs à la qualité sociale des marques de distributeurs,
- Baccouche Ben Amara, A., & Zghal, M. (2008), L'impact de la relation «éthique-confiance» sur l'intention d'achat du consommateur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 234(6), 53-64.
- Brooker G. (1976), The Self-Actualising Socially Conscious Consumer, *Journal of Consumer Research*, 3, 107-112.
- Brown Tom J, Dacin Peter A. (1997), The company and the product: corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing* ;61(1):68 – 85.
- Carroll, A. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991), Corporate Social Performance Measurement: A Comment on Methods for Evaluating an Elusive Construct, in L. E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 12, pp. 385–401.
- Carroll A.B., Shabana K. M. (2010), The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, Vol 12, n°1, pp. 85-105.
- Carrigan M., Attalla A., (2001), The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour?, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 Iss 7 pp. 560 – 578

- Chappell T. (1993). *The Soul of a Business. Managing for Profit and the Common Good*. Des Plaines. IL: Bantam.
- Clarkson M.B.E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.
- Creyer E. and Ross W. (1997), The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?, *Journal of Consumer Marketing*. 14 (6): 421-432.
- Dahlsrud, A. (2008), How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), p. 1-13.
- Epstein E. M. (1987), The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, *California Management Review*, 29, 3, 99-114.
- Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, pp. 32-33 et pp. 122-126.
- Friedman M. (1991), Consumer boycotts: a conceptual framework and research agenda, *Journal of Social Issues*, 47, 1, 149-168.
- Freeman, R. E. (1994), The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions , *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n° 4, p. 409-421, 1994.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic management : A stakeholder approach*, Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, Inc,
- GOND J-P. (2006), Contribution à l'étude de concept de performance sociétale de l'entreprise Fondements théoriques, construction sociale, impact financier, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse1*.
- Greening D.W. & Turban D.B. (2000), Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business and Society*, 39.
- Handelman J.M. & Arnold S.J. (1999), The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment, *Journal of Marketing*, 63: 33-48.
- Jones T.M. (1980), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 59-67.
- Klein J.G., Smith N.C. et John A. (2004), Why we boycott: consumer motivations for boycott participation, *Journal of Marketing*, 68, 3, 92-109.
- Lacey, R. Et P.A.Kenett-Hensel (2010), Longitudinal effects of corporate social responsibility on customer relationships, *Journal of Business Ethics*, 97 : pp. 581-597.
- Lapalle M. (2012), Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation: salariés, clients et militants : Le cas d'une entreprise de l'économie sociale: la MAIF, *thèse de doctorat*, Université Toulouse 1
- Lapeyre, A. (2009), Comment une entreprise peut-elle tirer avantage de ses discours sociétaux ? Proposition et validation d'un modèle conceptuel, *Actes du 25ème congrès de l'AFM*, Londres, 14 et 15 mai.
- Lecompte F.A., Valette F. P. (2004), Proposition d'une échelle de mesure de la CSR, in G. Cliquet, P. Robert-Demontrond et J. Jallais (coord.), *Actes du 20e Congrès de l'Association Française de Marketing*, 20, CREM-Université de Rennes I.
- Lecompte F. A. (2005), La CSR : proposition et validation d'un cadre conceptuel intégrateur, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Pierre- Mendès-France, Grenoble.
- Lecompte F., Valette F. P. (2006), Mieux connaître le consommateur socialement responsable, *Décision Marketing*, 41, 67-80.
- Luo X. et Bhattacharya C.B. (2006), Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value, *Journal of Marketing*, 70, 4, 1-18.
- Maignan I., Ferrell O.C. Et Hult G.T.M. (1999), Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4, 455-469.
- Maignan, I. Et O.C. Ferrell (2004), Corporate social responsibility and marketing : an integrative framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, n°1, pp. 3-19.
- Mercier S (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, *10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 5-7 juin.
- Mohr, L. A., D. J. Webb and K. E. Harris (2001), Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior, *Journal of Consumer Affairs* 35(1), 45-72.
- Mohr, L., Webb, D. (2005), The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Response, *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, n° 1, pp. 121-147.
- Salmones D.M.G.M. Crespo A.H., Del Bosque I.R. (2005), Influence of corporate social responsibility on

- loyalty and valuation of services, *Journal of Business Ethics*, 61, 369-85.
- Sen S., Bhattacharya Cb. (2001), Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research* ;38(2):225–43.
- Sen, S., C. B. Bhattacharya and D. Korschun: (2006), 'The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment', *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 158–166.
- Swaen V. et J. Vanhamme (2003), The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns : does source credibility matter ?, *Advances in Consumer Research*, 32, pp. 590-591.
- Thiery-Seror P. (2000), Impact du Marketing Sociétal sur le Comportement du Consommateur: Essai de Conceptualisation de la Consommation solidaire, *Thèse de doctorat en sciences de Gestion*, Université de Bourgogne, IAE-Dijon.
- Vogel D. (2005), The market for virtue – The potential and limits of corporate social responsibility, *Brooking Institution Press*, Washington DC.
- Walsh, G & Beatty, S (2007), Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 35, no. 1, pp. 127-143.
- Webster Jr, F. E. (1975), Determining the characteristics of the socially conscious consumer. *Journal of consumer research*, 188-196.
- Wood, D. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718

BEYOND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP CULTURE?

Mohamed MERI MERI

Professeur
Gaziantep University, Turkey
mhdmeri@gmail.com

Abstract

The term “social entrepreneur “ is invading all countries and most areas of labor and social /economic services such as (jobs, health, education, training, commerce, production, services,...) and replacing the marching intention (mercantile) or practices of charity of traditional entrepreneurs by new entrepreneurs based on the integrated spirit (social, innovation, satisfaction of beneficiaries or customers).

The majority of countries that have chosen real democracy in parallel socio-economic system of solidarity are with applying this new approach as entrepreneurial (social) rather than that of economical entrepreneurship or corporate social responsibility.

This innovative approach is now the target recommended by the countries of Western Europe Scandinavian countries, Canada, Japan and some emerging countries such as: South Korea, Malaysia, Brazil, etc ..), and it is therefore necessary to consider this approach in countries affected by war where its communities and infrastructure were destroyed.

Social Entrepreneurs are characterized by a new culture such as the mastery of (social work / participatory work / business creation and efficient social institutions / practice of innovative management / maintenance of Enthusiasm, passion, innovation, considering the ecosystem establishment) for arriving to a country and a working world full of socio- economic development.

This research shows the methodology of analysis of theoretical and practical principles of recent experiences of social entrepreneurs will provide scientific and professional contribution to the interested in the world of work (policy makers, representatives of the people, companies, leaders, heads of institutions and administrations of all types), as well as it proposes a practical model, to push all concerned to adopt and practice this innovative approach.

Keywords: Social Entrepreneurs culture, CSR, new societies and business.

Introduction:

With its growing demand, corporate social responsibility (CSR) is becoming more difficult to define and circumscribe. There are many ways of understanding the concept of CSR. The Commission of European Communities defines CSR as a concept whereby companies decide voluntarily to help create a better society. This includes environmental accountability, care for employee's wellbeing, and philanthropy amongst many other things.

But, with the growing human development, scientists and practitioners have invented a much more satisfactory approach to the needs of societies and business such as social entrepreneurship.

Classic entrepreneurs typically seek to do transforming their profit margin, whereas Social entrepreneurs use a variety of resources to bring societies into a better state of well-being. The difference between "entrepreneurship" and "social entrepreneurship" stems from the purpose of a creation or innovation. Social entrepreneurs seek to transform societies & business in broad scope.

Social Entrepreneur (SE) is an individual who runs a business with new idea or adding value in existing idea, he is a creator, risk taker who brings change in the whole environment, with the help of technology and effective organization trained employees, and gets maximum benefit.

A good Social Entrepreneur is that, who starts new business and manage all these activities on continuous bases.

In this paper, I propose the contributions of scholars and practitioners about the social entrepreneur culture (definitions, components,...), and I analyze the social entrepreneurial culture (Characteristics Models, case studies as best practices, practical model) for showing how social entrepreneur is being

motivated to start new business, build the relationship between social entrepreneur characteristics with their experienced and relationship between desirability that influences the social entrepreneur culture and analyzes the effect of national culture on social entrepreneur as well as entrepreneurial activity for development and underdevelopment countries. Different aspects of human behavior appear where the practice of social entrepreneurship is done but the predictor of culture plays an important role when individual starts new business.

For starting a new business as a social entrepreneur, many factors influence the individual act like (desirability, feasibility, ability of taking risk, and entrepreneurial experience...), but these conducts vary from culture to culture and nation to nation. Researchers / practitioners are still unclear concerning the overall impacts of culture in social entrepreneur culture. Every country and sector (private/public /NGO organizations) has its own culture, values, norms and beliefs that affect the social entrepreneurial culture; at some stages the culture plays an important role in decision making.

This paper is conceptual in nature by using analyzing method of the concept of social entrepreneur culture and presenting its elements and types of organizations and approach of building the social entrepreneur with some case studies through the world also it focuses on the results of best practices that show how social entrepreneurs are motivated to start a new venture especially in the context of culture. Finally, the paper proposes a practical model for facilitating the implementation of SE culture in societies and business.

1. Literature review:

Corporate social responsibility (CSR) refers to business practices involving initiatives that benefit society. A business's CSR can encompass a wide variety of tactics, from giving away a portion of a company's proceeds to charity, to implementing "greener" business operations.

There are a few broad categories of social responsibility that many of today's businesses are practicing: (<http://www.businessnewsdaily.com>).

1. **Environmental efforts:** One primary focus of corporate social responsibility is the environment. Businesses regardless of size have a large carbon footprint. Any steps they can take to reduce those footprints are considered both good for the company and society as a whole.
2. **Philanthropy:** Businesses also practice social responsibility by donating to national and local charities.
3. **Ethical labor practices:** By treating employees fairly and ethically, companies can also demonstrate their corporate social responsibility.
4. **Volunteering:** By doing good deeds without expecting anything in return, companies are able to express their concern for specific issues and support for certain organizations.

Recently, the corporate social responsibility is encompassed by the approach of social entrepreneurship. Here, the concept of entrepreneurship is distinct from social entrepreneurship while sharing many similarities with its corporate. Jean-Baptiste defined an entrepreneur as "a person who undertakes an idea and shifts perspectives in a way that it alters the effect that an idea has on society". (Martin, R. L; Osberg, S. (2007).

Classic entrepreneurs typically seek to transform their profit margin, whereas Social entrepreneurs use a variety of resources to bring societies into a better state of well-being. So, the difference between "entrepreneurship" and "social entrepreneurship" stems from the purpose of a creation. Social entrepreneurs seek to transform societies and business in broad scope.

Charles Leadbeater said: "social entrepreneurship" is not a novel idea, but it has become more popular among society and academic research." (Charles Leadbeater .(1996).

Many activities related to community development and higher social purpose fall within the modern definition of social entrepreneurship. Social entrepreneurship remains a difficult concept to define, it allows interdisciplinary research efforts to understand and challenge the notions behind social entrepreneurship.

The terms social entrepreneur and social entrepreneurship were used first in the literature in 1953 by (Howard R.. Bowen (1953). It was the first comprehensive discussion of business ethics and social responsibility. He created a foundation by which business executives and academics could consider the subjects as part of strategic planning and managerial decision-making. The terms came into widespread use in the 1980s and 1990s, promoted by Bill Drayton , (Drayton .Bill (2005); (Leadbeater. Charles, & others(1996).

From the 1950s to the 1990s, the politician Michael Young was a leading promoter of social entrepreneurship and in the 1980s, he was described by Daniel Bell at Harvard University as the "world's most successful entrepreneur of social enterprises. Although the terms are relatively new, social

entrepreneurs and social entrepreneurship may be found throughout history. A list of a few noteworthy people whose work exemplifies the modern definition of "social entrepreneurship" includes Florence Nightingale, founder of the first Nursing School and developer of modern nursing practices; Robert Owen, founder of the Cooperative movement; and Vinoba Bhave, founder of India's Land Gift Movement. During the nineteenth and twentieth centuries some of the most successful social entrepreneurs straddled the civic, governmental, and business worlds. These pioneers promoted new ideas that were taken up by mainstream public services in welfare, schools, and health care.

Schwab Foundation defines social entrepreneurs as: "The driving of social innovation and transformation in various fields including education, health, environment and enterprise development. They pursue poverty alleviation goals with entrepreneurial zeal, business methods and the courage to innovate and overcome traditional practices. A social entrepreneur, similar to a business entrepreneur, builds strong and sustainable organizations, which are either set up as not-for-profits or companies". (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship).

Scholl Centre for Social Entrepreneurship defines: Social entrepreneurship refers to the practice of combining innovation, resourcefulness and opportunity to address critical social and environmental challenges; it focuses on transforming systems and practices that are the root causes of poverty, marginalization, environmental deterioration and accompanying loss of human dignity. In so doing, they may set up for-profit or non-profit organizations, and in either case, their primary objective is to create sustainable systems change. The key concepts of social entrepreneurship are innovation; market orientation and systems change. (Scholl Center for Social Entrepreneurship).

Social entrepreneurship defines by the free encyclopedia as: "The use of the techniques of [startup companies](#) and other entrepreneur to develop, fund and implement solutions to social, cultural, or environmental issues." (University of Oregon, Eugene, United States (2005). This concept may be applied to a variety of organizations with different sizes, aims, and beliefs. (Dees, Georges.J. (2001)

The World Business Council for Sustainable Development in its publication Making Good Business Sense, used the following definition: Corporate Social Responsibility (CSR) is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.

Traditionally in the United States, CSR has been defined much more in terms of a philanthropic model. Companies make profits, unhindered except by fulfilling their duty to pay taxes. Then they donate a certain share of the profits to charitable causes. It is seen as tainting the act for the company to receive any benefit from the giving.

The European model is much more focused on operating the core business in a socially responsible way, complemented by investment in communities for solid business case reasons. (Richard Holme (2000) .

In the 2010s, social entrepreneurship is facilitated by the use of the Internet, particularly social networking and social media websites. These websites enable social entrepreneurs to reach many people who are not geographically close yet and who share the same goals and encourage them to collaborate online, learn about the issues, disseminate information about the group's events and activities, and raise funds through crowd funding.

Social entrepreneurs drive social innovation and transformation in various fields including education, health, environment and enterprise development. They pursue poverty alleviation goals with entrepreneurial zeal, business methods and the courage to innovate and overcome traditional practices. A social entrepreneur, similar to a business entrepreneur, builds strong and sustainable organizations, which are either set up as not-for-profits or companies.

2. Social Entrepreneurs Characteristics in New Societies and Business:

2.1. Role of social entrepreneur in modern societies:

Actually, Social entrepreneurship in modern society offers an altruistic form of entrepreneurship that focuses on the benefits that society may reap. (Wee-Liang & All, (2005) .

Simply put, entrepreneurship becomes a social endeavor when it transforms social capital in a way that affects society positively. (Alvord, Sarah H. & All, (2004).

The Groups focused on social entrepreneurship may be divided into several categories to empower the enterprise and the community such as:

- Community-based enterprises,
- socially responsible enterprises,
- social services industry professionals,
- Socio-economic enterprises. (Peredo, Ana Maria; & All, (2006).

Community-based enterprises are based on the social ventures aimed at and involving an entire community. These enterprises build on the community's culture and capital (e.g., volunteer resources, financing, in-kind donations, etc.).

Socially responsible enterprises focus on creating sustainable development through their initiatives that focus mostly on creating societal gains for the community. Social service industry professionals such as social workers and public health nurses work in social service, either for a government or a non-profit organization. They aim to expand social capital for individuals, communities, and organizations. Socio-economic enterprises include corporations that balance earning profits and with nonprofit goals, such as seeking social change for communities. Some social entrepreneurship organizations are not enterprises in a business sense; instead, they may be charities, non-profit organizations or voluntary sector organizations. (Wee-Liang & All. (2005).

.2.2 Role of technology in developing social entrepreneur

The Internet, social networking websites and social media have been pivotal resources for the success and collaboration of many social entrepreneurs. In the 2000s, the Internet has become especially useful in disseminating information to a wide range of like-minded supporters in short amounts of time even if these individuals are geographically dispersed. Also, the Internet allows for the pooling of design resources using open source principles. The websites help social entrepreneurs to disseminate their ideas to broader audiences, help with the formation and maintenance of networks of like-minded people and help to link up potential investors, donors or volunteers with the organization. This enables social entrepreneurs to achieve their goals with little or no start-up capital and little or no "bricks and mortar" facilities. For example, the rise of open source appropriate technology as a sustainable development paradigm enables people all over the world to collaborate on solving local problems, just as open source software development leverages collaboration from software experts from around the world. Current social entrepreneurs are encouraging social advocates and activists to develop into innovative social entrepreneurs. Increasing the scope and scale of social entrepreneurship may increase the likelihood of an efficient, sustainable and effective initiative; although it may also render social entrepreneurship more challenging. Increased participation draws more attention to social entrepreneurship ventures from policymakers and privately owned corporations. (Sud, M. & All. (2009).

.2.3 Spreading the international social entrepreneur foundations:

Social Entrepreneurship encourages to create new Organizations such as: (Ashoka, the Skoll Foundation, the Omidyar Network, the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Athgo, New Profit Inc, National Social Entrepreneurship Forum, Echoing Green, and the Global Social Benefit Institute among others) and focuses on highlighting hidden change-makers and providing resources to advance their initiatives. The North American organizations tend to have a strongly individualistic stance focused on a handful of exceptional leaders. For example, The Skoll Foundation, created by eBay's first president, Jeff, makes capacity-building "mezzanine level" grants to social entrepreneurial organizations that already have reached a certain level of effectiveness (Pearce, Joshua M. (2012).

Finally, Schwab Foundation defines the Social entrepreneur characteristics such as:

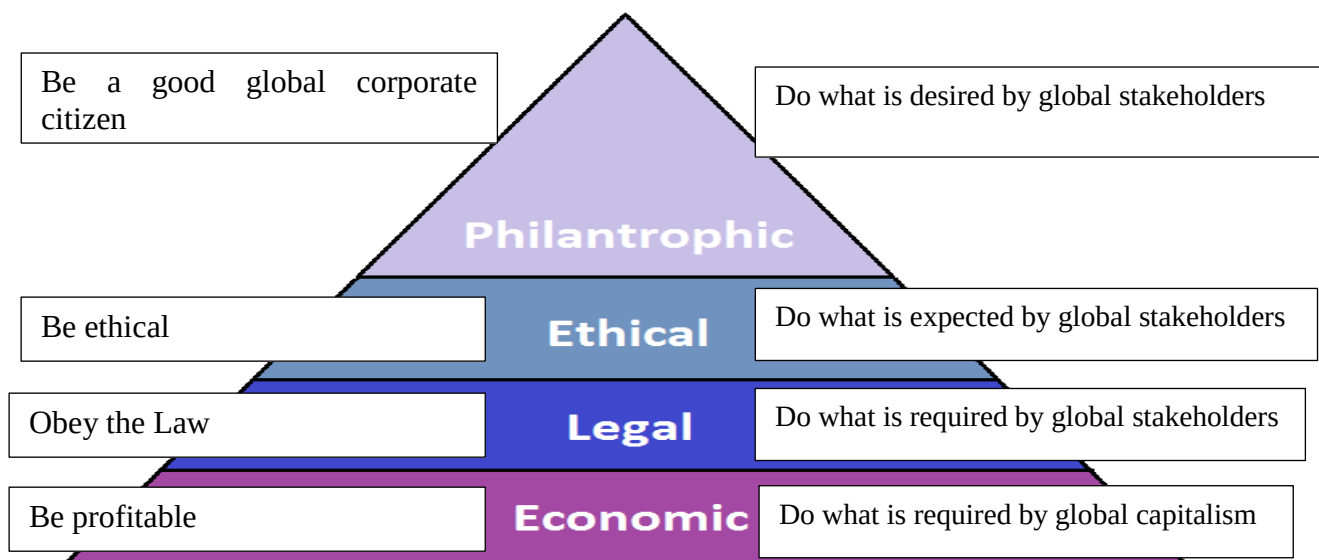
- Achieves large scale, systemic and sustainable social change through a new invention.
- Focuses first and foremost on the social and/or ecological value creation.
- Innovates by finding a new product, a new service, or a new approach to a social problem.
- Continuously refines and adapts approach in response to feedback.
- Employs the following criteria when looking for leading social entrepreneurs: Innovation, Sustainability, Reach and social impact.
- Believes in the innate capacity of all people to contribute to socio-economic development
- Drive passion to make that happen.
- Practical person but innovative stance to a social problem, and using market principles.
- Measure and monitor the impact, have high standards. Data and both quantitative and qualitative, are their key tools, guiding continuous feedback and improvement.
- Social Entrepreneurs cannot sit back and wait for change to happen, they are the change drivers.
- Social entrepreneur, independent of whether his/ her area of focus has been education, health, welfare reform, human rights, workers' rights, environment, economic development, agriculture, etc., or whether the organizations they set up are non-profit or for-profit entities. (The Schwab Foundation,).

3. Models of CSR & social entrepreneur Organizations:

3.1. CSR Model:

The idea behind corporate social responsibility is that companies have multiple responsibilities to maintain. These responsibilities can be arranged in a pyramid, with basic responsibilities closer to the bottom. As a business meets lower-level responsibilities that obligate it to shareholders and the law, it can move on to the higher level responsibilities that benefit society. (Archie B. Carroll(1991)

- Figure.1- Carroll Model (1991) Levels of responsibilities



.3.2 Social entrepreneurs' organizations structures three different models:

In the 2000s, scholars and practitioners have debated which individuals or organizations can be considered to be social entrepreneurs. Thus, there has so many different fields, disciplines and organization types are associated with social entrepreneurship, ranging from for-profit businesses to hybrid models combining charitable work with business activities, to non-profit charities, voluntary sector organizations and non-governmental organizations. Social entrepreneurs can include a range of career types and professional backgrounds, ranging from social work and community development to entrepreneurship and environment science. Some scholars have advocated restricting the term to founders of organizations that primarily rely on earned income (meaning income earned directly from paying consumers), rather than income from donations or grants. Others have extended this to include contracted work for public authorities, while still others include grants and donations.

In The Power of Unreasonable People who describe social entrepreneurs' organizations structures as falling under three different models, applicable in different situations and economic climates: (Elkington .John & Hartigan. Pamela (2008).

Table.1-Social entrepreneur organizations structure and characteristics

social entrepreneurs' organizations structures	Characteristics
Leveraged non-profit	This model leverages financial and other resources in an innovative way to respond to social needs.
Hybrid non-profit	This structure can take a variety of forms, but is distinctive because the hybrid non-profit is willing to use profit from some activities to sustain its other operations which have a social or community purpose. Hybrid non-profits are often created to deal with government failures or market failures, as they generate revenue to sustain the operation without requiring loans, grants, and other forms of traditional funding.
	These models are set up as businesses that are designed to create

Social business venture	change through social means. Social business ventures evolved through a lack of funding. Social entrepreneurs in this situation were forced to become for-profit ventures, because loans and equity financing are hard to get for social businesses.
--------------------------------	--

There are also a broader range of hybrid profit models, where a conventional business invests some portion of its profits on socially, culturally or environmentally beneficial activities.

(Hemingway. Christine .A(2013).

The term "[Philanthropreneurship](#)" has been applied to this type of activity. It is the emerging practice of driving social change in new and creative ways. The term has been in use since 2014. Practitioners also known as philanthreneurs or micro-preneurs are entrepreneurial philanthropists. Philanthropreneurship is measured in impact, sustainability and scalability.

(MacMillan .Ian, C&Thompson. James .D (2013);(Bornstein. David. (2007) .

.3.3- Building social entrepreneur program (Global Health University):

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, proposes a program of building social entrepreneurs includes (9) Modules as the following: (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship). (Business Plan Competition Mid-Atlantic Region. (2015).

Table.2- social entrepreneur program model Steps

Concepts	
Module 1- What Is Social Entrepreneurship? A common misconception is that any businessman, or anyone who starts a business, is an entrepreneur. Entrepreneurship is concerned with stimulating economic progress through innovation and action. Davis. Susan. (2009). The entrepreneur has the courage to take calculated risks, sometimes even doing "things that others think are unwise, or even undoable".(Martin. Roger L. & Sally Osberg. (2007).	Module 2- What Makes a Social Entrepreneur (SE) ? The Defining Characteristics of SE are: Social Catalysts: who create fundamental social changes by reforming social systems. • Socially aware: Social improvement should be the ultimate goal of the SE. • Opportunity-seeking: seeing every obstacle as an opportunity to develop their business models. • Innovative: willing to think outside the box and ready to apply ideas to new situations. • Resourceful: they actively expand their resource pool through collaboration with others. • Accountable: SE is accountable to beneficiaries, and to investors. (Dees. J.Gregory. (2009).
Roles and Tasks :	
Module 3- Social Entrepreneurship not just Charity: while charity uses donor funds to buy food to ease the poor's hunger, social entrepreneurship uses its funds to make a lasting social impact, creating instructional programs that teach the poor how to grow their own food so that they can take care of themselves in the long run. (Fisher. Martin. J (2009).	Module 4-The Role of Social Entrepreneurs as Engines of Innovation: Social entrepreneurs must dare to innovate even if it means treading where no one has ventured before. The innovation plays a vital role in any entrepreneurial enterprise, Many people can think creatively and generate a lot of ideas, but many tend to rest on their laurels once their own problems are solved. According to William Drayton, the social entrepreneur affects a paradigm shift in the <i>whole</i> society. (Davis. Susan. (2009).
outcome and Impact	
Module 5-Sustainable Impact & Learning Outcomes: The SE must provide concrete evidence to justify the efficacy of the social endeavors. The impact can then be quantitatively measured. After assessing the impact of a social venture, the SE will know whether it is successful or not. (Dees, J. Gregory. (2009).	Module 6- Patient Capital in Social Entrepreneurship: Patient capital is revolutionizing the concept of philanthropy. Social entrepreneurs are no longer content with traditional philanthropy; Patient capital allows social entrepreneurs to bring their business acumen to bear on social issues. (Novogratz, Jacqueline. (2009).
Module 7- Social Investing and Social Return on Investment:	

Social investment is a form of investment that is focused on the social return rather than the financial return. He takes more financial risk than the traditional investor. They will exchange a lower economic return for potential social or environmental impact. (Lee, Moses. (2009).
Some entrepreneurs have provided technical guidelines in an attempt to measure the social return on investment. This is just one of many possible ways to calculate social return on investment, one based on cost savings and revenue contributions. (Stannard-Stockton, Sean. (2009).

Tools

Module 8- Social Entrepreneurship by Those in Developing Countries:

Developing countries lack entrepreneurial talent; its initiate entrepreneurial projects to lift themselves out of poverty simply go unrecognized. (Mohnot, Ashni. (2009).

Most social ventures are initiated by foreigners. local people cannot and do not rely on the initiative of foreigners. Instead, local people themselves take the initiative to develop their own entrepreneurial plans of action in response to social problems. (Kick Start.(2009).

Module 9- Business at the Base of the Pyramid (BoP):

The Base of the Pyramid (BoP) refers to the 4 billion people who earn annual per capita incomes below \$1500, the minimum considered necessary to maintain a decent life. (Prahalad, C.K. & Stuart L. Hart. (2009).

Companies must create value for BoP consumers even as they generate profits for themselves. Companies must design products and services that are useful and affordable. (Simanis, Erik & Stuart Hart. (2009).

4. Finding: social entrepreneur's culture in Societies and Business:

4.1. Innovation and Social Entrepreneurship:

Innovation is a multi-billion-dollar industry. Conferences, books, academic scholars and all kinds of experts tell us that we need to innovate to succeed as entrepreneurs, corporations and as a nation. It's true; Talk of innovation is everywhere in the business world, and to be an innovator is to position yourself on the path to a successful life and career.

How innovation and entrepreneurship can bring societal change and how technology can increase productivity and efficiency in public life. Then, to be entrepreneur, students or business man will work in groups to devise a plan based on how they can use technology to solve a problem in their community. (Sanders .Kamaila A. (2011).

4.2. Social Enterprise business models:

Social enterprises apply business solutions to social problems. The ultimate goal is to achieve sustainability by enabling non-profits to support themselves financially in innovative ways instead of relying solely on grants and donations. The emergence of revenue-generating activities for non-profits has created a new operating model where business principles, market characteristics and values (competition, diversification, entrepreneurship, innovation focus on the bottom line) co-exist and work with traditional public sector values like responsiveness to community and serving the public interest. These social enterprise business models can be applied equally to (institutions, programs, or service delivery). These models are designed in accordance with the social enterprises' financial and social objectives, mission, marketplace dynamics, client needs or capabilities and legal environment. Most of the business models are embedded within the organization. (MaRS . (2016).

Table.3- Social Business model in organizations

Business model	How it works	Examples	Key success factors
Entrepreneur support	Sells business support to its target population.	Microfinance organizations, consulting, or tech support	Appropriate training for the entrepreneur
Appropriate training for entrepreneur	Provide services to clients to help them access markets.	Supply cooperatives like fair trade, agriculture, and handicraft organizations	Low start-up costs, allows clients to stay & work in community
Employment	Provides employment opportunity & job training to clients & then sells its products or services on open market.	Disabilities or youth organizations providing work opportunities in landscape, cafes, printing, or other business	Job training appropriateness and commercial viability

Free-for-service	Selling social services directly to clients or a third-party payer.	Membership organizations, museums, and clinics	Establishing the appropriate fee structure vs. benefits
Low-income client	Similar to fee-for-service in terms of offering services to clients focuses on providing access to those who couldn't otherwise afford it.	Healthcare (prescriptions, eyeglasses), utility programs	Creative distribution systems, lower production and marketing costs, high operating efficiencies
Cooperative	Provides members with benefits through collective services.	Bulk purchasing, collective bargaining (union), agricultural coops, credit unions	Members have common interests /needs are key stakeholders
Market linkage	Facilitates trade relationships between clients and the external market.	Import-export, market research, and broker services	Does not sell clients' products but connects clients to markets
Service subsidization	Sells products or services to an external market to help fund other social programs.	Consulting, counseling, employment training, leasing, printing services, and so forth	Can leverage tangible assets (buildings, land, employees) or intangible (expertise, methodologies, or relationships)
Organizational support	Similar to service subsidization, but applying external model; business activities are separate from social programs	Similar to service subsidization—implement any type of business that leverages its assets	Similar to service subsidization.

4.3. Case studies:

The Social Venture Network (SVN):

Wayne Silby and Josh Mailman co-founded (Social Venture Network) in 1987. Silby and Mailman envisioned a platform to connect, inspire and support influential entrepreneurs who wanted to use business to create a values-driven and sustainable world. SVN which is a pioneer in the social entrepreneurship space and one of its earliest members were Ben Cohen (Ben & Jerry's) and Anita Roddick (The Body Shop.) Over the past two decades, as social entrepreneurship has become more mainstream, SVN has grown to 500 members. It's not just a movement for privileged white progressives, says executive director Deb Nelson.

Today, SVN remains a way for likeminded entrepreneurs to connect with each other. SVN holds two big conferences a year—in the spring and fall—and bestows an annual award on a handful of entrepreneurs. SVN is one of the growing numbers of resources for social entrepreneurs.

(www.forbes.com, [www. Social Venture Network](http://www.SocialVentureNetwork.org). 2016).

Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF):

BMGF founded by Bill and Melinda Gates in 1997, is the largest private foundation in the world. It was launched in 2000 the primary aims of the foundation are to enhance healthcare and reduce extreme poverty, and in America, to expand educational opportunities and access to information technology. The foundation, based in Seattle, Washington, is controlled by its three trustees: Bill Gates, Melinda Gates and Warren Buffet. Other principal officers include Co-Chair William H.Gates ,Sr. and Chief Executive Officer Susan Desmond -Hellmann . It had an endowment of USD 44.3billion in December 2014, 1382 employees. (Bill & Melinda Gates Foundation, Wikipedia, the free encyclopedia)

10 Best social entrepreneurs:

These social entrepreneurs use their know-how and business savvy to make the world a better place, combining a traditional business model with a pressing social mission in ways that have been helping to make big changes in places around the world for decades.

Here, we highlight just a few of the standout social entrepreneurs who're showing that successful businesses don't have to just watch the bottom line and can truly be socially and environmentally conscious. (Delventhal .[Shoshanna](#) (2015) ; (Online Colleges 2016), www.onlinecollege.org).

Table.4- 10 Best Social Entrepreneurs

Country	Name	Company	activities
USA	Bill Drayton	Ashoka	Community Greens, Youth Venture, and Get America Working. Ashoka Foundation has sponsored 2,145 fellows in 73 countries.
Bangladesh	Muhammad Yunus	Grameen Bank	It provides microcredit loans to those in need to help them develop financial self-sufficiency. The bank has brought in a net income of more than \$10 million, Yunus had a Nobel Prize in 2006.
USA	Blake Mycoskie	TOMS	He created TOMS, a business that donates one pair of shoes to needy people for every pair that's bought. The company has donated more than a million pairs of shoes. In 2011, the company launched another initiative which aims to give away a pair of glasses.
USA	Scott Harrison	club promoter Scott Harrison	Delivered clean drinking water to more than a million people in 17 different countries around the world.
USA	Jeffery Hollender	Seventh Generation	Producing products that have a reduced environmental impact, avoiding the harsh chemicals that are part of today's leading cleaning & personal care products.
USA	Xavier Helgesen, Chris "Kreece" Fuchs, Jeff Kurtzman,	Better World Books	Reusing or recycling books through sales on their website and donations to schools, and so far, has used 84 million volumes to raise \$12.1 million for literacy funding.
Pakistan	Akhtar Hameed Khan	Comilla Cooperative Project and the Orangi Pilot Project	Build local infrastructure in rural communities helping businesses grow through microfinance. Orangi Pilot Project would be quite successful, helping community solves their own problems with sanitation, health, and housing. Nobel Prize.
Egypt	Ibrahim Abouleish	SEKEM	Using biodynamic farms, schools and vocational training centers, a medical center, trading company that he could not only help repair the environment but also the lives of the Egyptian farmers in those areas.
Indonesia	Willie Smits	Borneo Orangutan Survival Foundation	Helps locals learn sustainable farming methods& benefits of reforestation. Uses thermal energy to turn sugar palm juice into sugar & ethanol, providing jobs & power to the community preserving local forests.
India	Bunker Roy	Sanjit	Helping thousands of people in Asia & Africa learn vital technical skills & bring solar power to their sometimes-remote villages. Barefoot College, specializing in teaching illiterate women from poor villages.

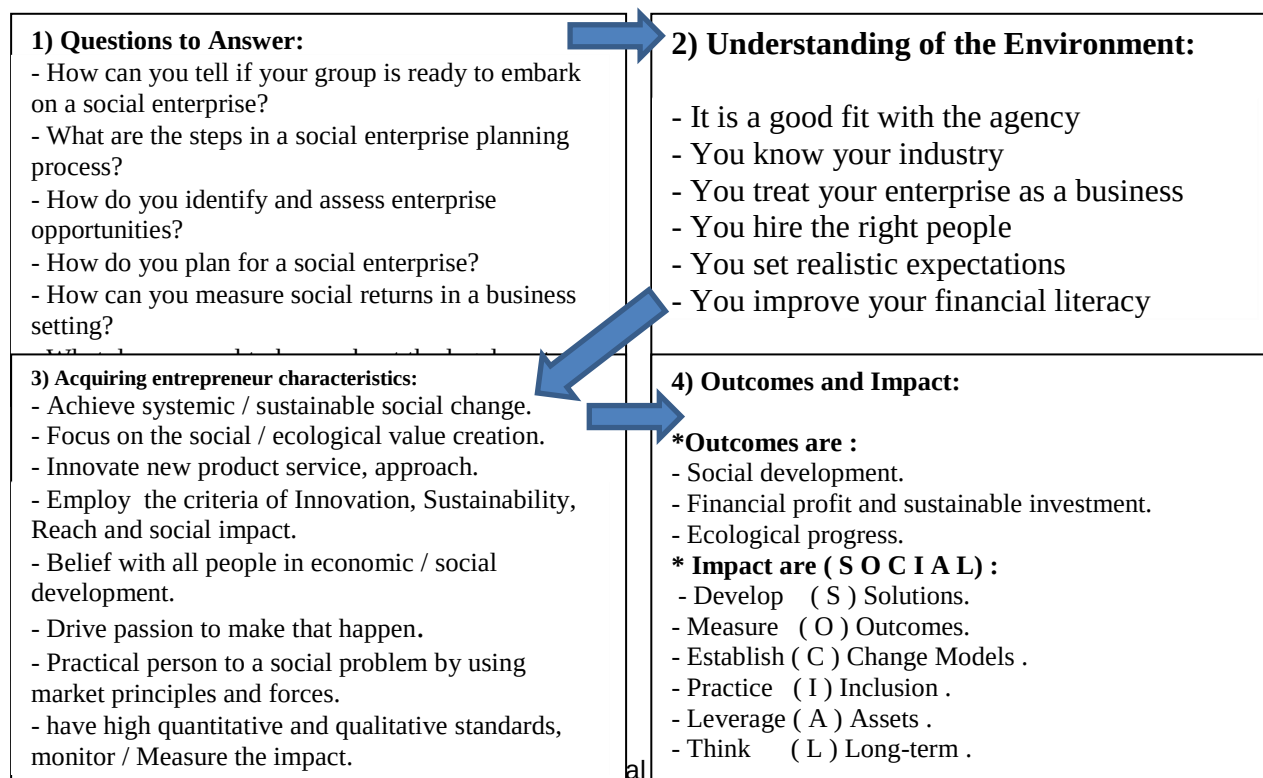
Conclusion & practical Model:

Social Entrepreneurship Culture Model:

Most of entrepreneurship models takes a different perspective by emphasizing the 3P concept (profit, people, planet), otherwise referred to as the triple bottom line. The concept of profit refers to the fact that the business must create a value that is financially viable and sustainable, people means that it must adopt fair and beneficial practices toward labor and the community in which it operates, planet means that it must also adopt sustainable environmental practices.

So, I propose this practical model of Social Entrepreneur culture such as:

Figure.2- Social Entrepreneurship Culture Model (practical Model)



because different cultures have different ways to influence the social entrepreneur and different ways to impact on culture towards perceived desirability and feasibility and success such as:

- 1- Social entrepreneurship is a key factor for the development of society or business in any country.
- 2- Social entrepreneur characteristics play a crucial role of success in the real practices.
- 3- There are many structures of social entrepreneur organizations according to the purpose of activities.
- 4- Building social entrepreneurs needs accurate methodology fit to the culture of the country and business?
- 5- Case studies or best practices in social entrepreneurship shows the importance and the positive effect of it on the societies and Business.
- 6- Practical Model proposed for social entrepreneur culture is a scientific contribution for promoting and implementing this approach in the social /economic/ environmental field.

Bibliographie

- Alvord, Sarah H. & All. (2004) "Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study", The Journal of Applied Behavioral Science, no. 3 (2004): 260282.
- Bill & Melinda Gates Foundation, Wikipedia, the free encyclopedia.
- Bornstein .David (2007) "How to Change the World Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas /Download your [Worksheet Companion here](#)", Second Edition, ISBN:9780195334760.
- Carroll .Archie B. (1991) "[The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders](#)", Journal Business horizons, 1991/7/1, Volume 34 , Issue , Pages 3948).
- Charles Leadbeater .(1996) "The Rise of the Social Entrepreneur, Demos", London .
- Davis, Susan. (2009) "Social Entrepreneurship:Towards an Entrepreneurial Culture for Social and Economic Development".
- Dees, J. Gregory. (2009) "Social Ventures as Learning Laboratories. Innovations", 1115.
- Dees, J. Gregory.(2009) "The Meaning of Social Entrepreneurship", 4 – 5.
- Dees .J. Gregory (2013) "The Meaning of Social Entrepreneurship", [CASE at Duke](#). Retrieved.

- Delventhal .[Shoshanna\(2015 \)](#) "The 10 Most Successful Social Entrepreneurs", September 25, 2015 — 2:01 PM EDT.
- Drayton .[Bill](#), (2005) "[The Social Entrepreneur Bill Drayton](#)", [US News & World Report](#) , Retrieved 2006
Doing Well While Doing Good, How to Launch a Successful Social Purpose Enterprise,,[www.torontoenterprisefund.ca](#).
- Elkington .John , Hartigan .Pamela (2008) " The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World" , [Klaus Schwab](#) (Foreword), hardcover, Harvard Business School Press .
- Fisher, Martin J., Kevin Starr.(2009). Real Good, Not Feel Good.
- Hemingway, Christine A.(2013). Corporate Social Entrepreneurship: Integrity Within, Cambridge: Cambridge University Press, pg.135 [ISBN 9781107447196](#).
- Howard R. Bowen .(1953) " Social Responsibilities of the Businessman", America.
- Innovations in Social and Economic Entrepreneurship(2015), Business Plan Competition MidAtlantic Region.
- Kamaila A. Sanders(2011) " Entrepreneurship" , The University of Pennsylvania .
- Kick Start(2009) "What We Do: Lessons Learned", KickStart. KickStart.
- Lee, Moses (2009)"Social Investing Part 1:Risks, Returns, and Me", Next Billion. 04 Jun 2009.
- Liang, Williams&All. (2005) "Defining the Social in Social Entrepreneurship: Altruism and Entrepreneurship", The International Entrepreneurship and Management Journal. no. 3 (2005): 353365.
- MacMillan .Ian ,C,Thompson . James D. (2013) " Social Entrepreneur's Playbook Pressure Test, Plan, Launch and Scale Your Enterprise", Expanded Edition ,Wharton Digital Press,eWharton School University of Pennsylvania.
- MaRS : "Social Enterprise business models" (2016). Source: [www.enterprisingnonprofits.ca](#) , The Canadian Social Enterprise Guide , Source: Doing Well While Doing Good: How to Launch a Successful Social Purpose Enterprise.[www.torontoenterprisefund.ca](#)
- Martin, R. L.;Osberg, S.(2007) " Social entrepreneurship:The case for definition", Stanford social innovation review. 5 (2): 28–39 .
- Martin, Roger L., Sally Osberg. (2007) "Social Entrepreneurship: The Case for Definition", Stanford Social Innovation Review , 2839. (8 June 2009), 33.
- Novogratz, Jacqueline. (2009) "Meeting Urgent Needs with Patient Capital", Innovations 2.1/22007 1930.
- Mohnot, Ashni. (2009) " Who's in the Social Entrepreneurship Cluband Who Isn't? ", [Weblog The Pop!Tech Blog] , Pop!tech. Web.24 Jun 2009.
- Online Colleges (2016) " [The 10 Greatest Social Entrepreneurs of All Time](#)", [www.onlinecollege.org/2012/06/26/the10greatestsocialentrepreneursalltime/](#)
[www.enterprisingnonprofits.ca](#) , The Canadian Social Enterprise Guide.
- Prahalad, C.K. , Stuart L. Hart.(2009) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", strategy + business first quarter 2002 Web.24 July 2009.
- Pearce, Joshua M. (2012) " The Case for Open Source Appropriate Technology,Environment, Development and Sustainability". 14: 425–431. [doi:10.1007/s1066801293379](#).
- Peredo, Ana Maria, Chrisman, James J. (2006) " Toward a theory of communitybased enterprise", Academy of Management Review,31 (2):309– 328.[doi:10.5465/amr.2006.20208683](#) .
- Philanthropy University , Haas School of Business , University of California, Berkeley, USA.
- Simanis, Erik , Stuart Hart. (2009) "The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy", 2008 Web.24 July 2009.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Geneva,Switzerland,Web: [www.schwabfound.org](#)) .
- Skoll Centre for Social Entrepreneurship,Saïd Business School,University of Exford , Oxford, Eng OX1 1HP, United Kingdom.
- Social Business Consulting Company –[www.Typespad.com/t/trackback/1142583/7554802](#)).
- StannardStockton. Sean.(2009) "Social Return on Investment", [Weblog Tactical Philanthropy: Chronicling the Second Great Wave of Philanthropy] .
- Sud, M&All. (2009) " Social Entrepreneurship: The Role of Institutions", Journal of Business Ethics, 85: 201–216. [doi:10.1007/s1055100899391](#).
- Richard Holme (2000) "Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense", World Business Council for Sustainable Development, 2940240078, 9782940240074).
- University of Oregon,(2005) " EUGENE ,UNITED STATES:the new heros ", What is Social Entrepreneurship, Oregon Public Broadcasting.
[www.forbes.com](#),www. .(2016) "Social Venture Network".
[http://www.businessnewsdaily.com/4679corporatesocialresponsibility.html#sthash.WmdEsPYc.dpuf](#))
- Wharton High School, "Entrepreneurship, I. Entrepreneurs and Entrepreneurial Opportunities".
- WeeLiang, Williams, &All. (2005) " Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship: Altruism and Entrepreneurship", The International Entrepreneurship and Management Journal. no. 3 (2005): 353365.

LA RSE, LE GENRE ET L'ENGAGEMENT ANTICIPE ENVERS UN EMPLOYEUR : UNE ETUDE QUASIEXPERIMENTALE

Lucie MORIN

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
morin.lucie@uqam.ca

Stéphane RENAUD

École de relations industrielles
Université de Montréal
stephane.renaud@umontreal.ca

Résumé

Dans cette étude quasiexpérimentale, nous avons examiné la relation causale entre la RSE d'un employeur potentiel et l'engagement affectif anticipé de candidats externes tout en examinant l'effet modérateur du genre sur cette relation. De très nombreuses études ont été réalisées sur l'engagement affectif qui se développe durant la relation d'emploi entre un salarié et son employeur. L'objectif de cette étude était de mieux comprendre comment la RSE peut contribuer au développement de l'engagement des salariés avant leur embauche. Nos participants étaient des futurs gestionnaires étudiant en école de gestion. Nos résultats indiquent que la RSE a un effet direct significatif sur l'engagement anticipé. Les participants exposés à un employeur potentiel pour qui la culture de RSE est importante ont développé avant l'embauche un engagement affectif significativement plus élevé que les participants exposés à un employeur potentiel pour qui la culture de RSE est moins importante. Nos résultats indiquent également que le genre n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre la RSE et l'engagement anticipé, la communication d'une culture de RSE durant le recrutement ayant autant d'effet chez les candidats masculins que féminins.

Au croisement de la gestion des ressources humaines et de la psychologie organisationnelle, cette étude originale contribue à l'avancement des connaissances sur la RSE et les attitudes des salariés de genre masculin et féminin.

Introduction

Face à un marché de l'emploi en mutation, les employeurs qui désirent rivaliser avec leurs concurrents doivent se doter de pratiques efficaces de gestion des ressources humaines (Kehoe et Wright, 2013; StOnge, Guerrero, Haines et Brun, 2017), ces pratiques contribuant à augmenter diverses variables clés telles que l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1991). La littérature scientifique identifie clairement l'engagement affectif comme un facteur susceptible de contribuer au succès des organisations (CooperHakim et Viswesvaran, 2005; LePine, Erez, & Johnson, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; Riketta, 2002). Plus un salarié ressent un engagement affectif envers son employeur, plus il désire contribuer dans son rôle et à l'extérieur de son rôle et rester dans l'entreprise (Kooij, Jansen, Dikkers et Lange, 2010).

Afin de susciter l'engagement des employés, les organisations misent sur différentes pratiques organisationnelles telles que la reconnaissance et la participation à la prise de décision. Ces pratiques concernent les salariés actifs, c'est-à-dire en relation d'emploi avec un employeur. Hors, qu'en est-il des futurs employés ? Est-ce possible pour une organisation d'influencer l'engagement affectif de futurs salariés, c'est-à-dire avant même qu'ils ne se soient joints à l'organisation ? Mowday, Porter et Steers (1982) ont suggéré que l'engagement organisationnel puisse débiter avant la liaison formelle d'un individu à une organisation. Ils ont qualifié cet engagement d'« anticipé ». À notre connaissance, aucun auteur n'a investigué empiriquement le développement de l'engagement affectif anticipé. Dans cette étude, l'engagement anticipé est défini comme l'attachement émotionnel d'un individu envers une organisation avant le début de la relation formelle d'emploi. Cette forme d'engagement se développe principalement à

partir des informations qu'un individu réussit à obtenir sur un employeur potentiel. Cet engagement ne repose pas sur un réel échange économique et social entre le salarié et l'employeur, la relation d'emploi n'ayant pas encore commencée.

L'objectif principal de cette étude exploratoire était d'examiner l'effet direct de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sur l'engagement affectif anticipé. La RSE est considérée ici comme un élément d'information transmis durant les efforts de recrutement par l'organisation aux candidats dans le marché externe de l'emploi. Nous avons également examiné l'effet modérateur du genre sur la relation entre la RSE et l'engagement affectif anticipé. Des études indiquent que les femmes auraient des préférences différentes des hommes en regard d'attributs organisationnels (Freeman, 2003; Newbury, Gardberg et Belkin, 2006).

Sur le plan théorique, cette recherche offre une première exploration empirique de l'engagement affectif anticipé et de certains déterminants de cet engagement. De plus, de par son design quasiexpérimental, cette étude permet de tester une relation causale à savoir l'effet de la divulgation explicite d'information relative à la RSE sur l'engagement affectif anticipé. En lien, cette étude contribue également à la littérature existante dans le domaine de l'attraction organisationnelle. Sur le plan pratique, les résultats de cette étude offrent une piste de solution intéressante à l'enjeu de pénurie de main d'œuvre qualifiée en suggérant que l'engagement affectif puisse se développer à partir d'une information transmise durant le processus de dotation.

1. Cadre théorique

1.1. L'engagement affectif anticipé

L'engagement organisationnel a été défini par Sheldon (1971) comme une « *attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization* » (p. 143). Un peu plus tard, O'Reilly et Chatman (1986) réfèrent à l'engagement comme « *the psychological attachment felt by the person for the organization; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization* » (p. 493).

Subséquentement, les travaux de Meyer et Allen (1991) se sont attardés aux dimensions de l'engagement organisationnel afin de mieux appréhender ce construit. Ces auteurs ont proposé une conceptualisation fondée sur une tridimensionnalité soit la dimension affective, normative et de continuité. En bref, l'engagement affectif « *refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so* » (Meyer et Allen, 1991, p. 67). La deuxième dimension, soit l'engagement normatif, réfère à un « *feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain in the organization* » (p. 67). Finalement, Meyer et Allen (1991) présentent l'engagement de continuité comme étant « *an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so* » (p. 67).

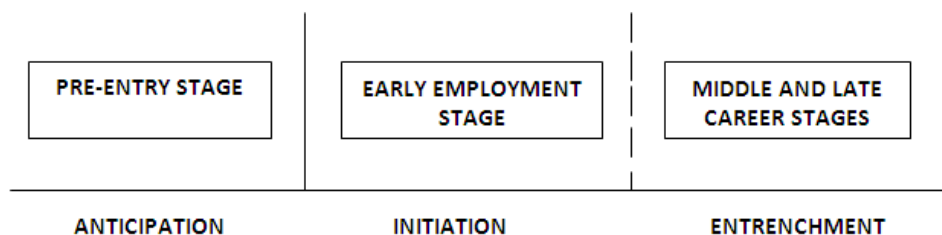
De ces trois dimensions de l'engagement, la plus souhaitable est la dimension affective (Meyer et Allen, 1997). Les résultats de métaanalyses ont démontré des liens significatifs entre l'engagement affectif et de nombreuses variables clé en GRH (voir CooperHakim et Viswesvaran, 2005; Kooij et al., 2010; LePine et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Riketta, 2002).

La théorie de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) peut expliquer pourquoi l'engagement affectif se développe chez un employé. Cette théorie suggère que lorsqu'une personne en traite une autre de façon positive, cette dernière se sent dans l'obligation de lui retourner un traitement favorable. On parle donc ici d'un sentiment d'obligation réciproque. Cette notion d'obligation ou de dette morale envers l'autre alimente l'échange social entre l'employé et l'employeur (Blau, 1964; Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). En soutien, Mowday et al., (1982) ont argumenté que les « *employees develop greater feelings of responsibility when organizations are viewed as caring about employee wellbeing* » (p. 51).

Le concept d'engagement affectif, tel qu'abordé dans les paragraphes précédents, repose sur la prémisse que les employés évoluent au sein d'une organisation. Par conséquent, il existe un échange économique et social formel entre l'organisation et les employés. En lien, Mowday et al. (1982) en référant à Bray, Campbell et Grant (1974) et Buchanan (1974) soulignent que « *most writers have chosen to view the early*

employment period (first several months to 1 year on the job) as the career stage during which the commitment process begins. The early employment period has a major influence on the development of employee commitment » (p. 47). Cependant ces auteurs soulèvent aussi un doute en proposant que « it is likely that the commitment process begins before employees formally start work in the organization » (p. 47). Plus spécifiquement, Mowday *et al.*, (1982) abordent le processus évolutif de l'engagement à travers trois périodes précises tel que l'illustre la Figure 2.1., soit la période d'anticipation (la personne n'est pas encore à l'emploi de l'organisation), la période d'initiation (la personne vient de faire son entrée en organisation) et enfin la période de continuation (la personne chemine au sein de l'organisation). Le texte qui suit porte exclusivement sur l'engagement anticipé, soit celui qui peut se développer avant le début de la relation d'emploi.

Figure 1 : Les trois périodes de développement de l'engagement



Note: Tiré de « *Employeeorganization linkages* » par Mowday, R., Porter, L. et Steers, R. (1982) *Academic Press in, New York*, p. 46.

Mowday *et al.*, (1982) arrivent à la conclusion que l'engagement peut commencer à se développer avant l'entrée en organisation en s'appuyant sur les résultats de plusieurs études empiriques qui ont indiqué que les nouveaux employés n'avaient pas tous le même niveau d'engagement au premier jour de leur emploi. En bref, outre les caractéristiques individuelles, les expériences professionnelles précédentes, et les circonstances entourant la prise de décision, Mowday et ses collègues proposent que le niveau d'engagement qu'un employé possède au jour 1 de la relation d'emploi peut avoir été influencé par ses attentes vis-à-vis du nouvel employeur.

Les attentes constituent des perceptions non fondées sur la réalité tel que le note Price (2001) en abordant les travaux de Mowday *et al.*, (1982) : « *Expectations are cognitions about what the workplace will be like* » (p. 609).

Les attentes liées à un nouvel employeur reposent en grande partie sur la quantité et la qualité des informations collectées par un candidat durant le processus de dotation. En lien, la théorie de l'*environnement processing* proposée par Ehrhart et Ziegert (2005) stipule que les individus développent leur propre perception d'un milieu en fonction des éléments d'information disponibles. Pour sa part, Morin (2011) note que les attributs organisationnels, telle que la culture organisationnelle, « fournissent une variété d'anticipations auprès des chercheurs d'emploi quant aux retombées personnelles et professionnelles de devenir membre de telle organisation » (p. 45). Ainsi, l'engagement affectif anticipé ne s'appuie pas du vécu mais bien sur une relation d'emploi fictive imaginée à partir de l'information disponible. L'engagement anticipé se construit sur les perceptions et les informations qu'un individu possède sur une organisation. Cet engagement est projeté, anticipé puisqu'il requière que le candidat s'imaginer au sein d'une entreprise dans un temps futur.

La théorie du signal (Connelly, Certo, Ireland et Reutzel, 2011; Rynes, 1991; Spence, 1974) propose que les informations données par une entreprise aux candidats potentiels constituent un signal de ce que sera la vie organisationnelle une fois à l'embauche. Ces informations contribuent ainsi à la prise de décision du candidat en clarifiant la situation. Ainsi, les politiques en matière de RSE d'une organisation peuvent être considérées comme des signaux au niveau organisationnel (Celani & Singh, 2011; Olsen, Parsons, Martins et Ivanaj, 2016).

Boswell, Roehling, LePine et Moynihan (2003) ont réalisé une étude longitudinale afin de mieux comprendre les informations qui influencent les décisions (décider de poser sa candidature, de poursuivre le processus de sélection, d'accepter l'offre d'emploi) d'un candidat durant le processus de dotation. Durant la toute première phase, soit durant le recrutement, le facteur le plus déterminant est la culture organisationnelle. Les résultats d'une étude récente menée par Rupp, Shao, Thornton et Skarlicki (2013)

indiquent que la perception qu'un candidat se fait au sujet de la culture de responsabilité sociale d'un employeur influence ses intentions face à cet employeur potentiel. Ce résultat suggère qu'une culture de RSE pourrait aussi influencer l'engagement affectif anticipé.

1.2. La RSE

La RSE signifie qu'une entreprise intègre dans sa prise de décision et ses interactions avec les diverses parties prenantes les préoccupations économiques, sociales et environnementales, et ce sur une base volontaire (Commission européenne, 2001). En entreprise, la RSE se traduit par la mise en place de pratiques responsables, durables et éthiques visant à la fois les clients externes et internes (Anderson, Garavan et Sadler-Smith, 2014). Les pratiques dites responsables sont culturellement intégrées à l'entreprise (Beschoner et Hajduk, 2017). L'entreprise peut également élaborer un code d'éthique institutionnel dictant les normes à respecter pour maximiser la satisfaction de toutes les parties prenantes, incluant les salariés. Ce code permet d'établir une culture socialement responsable (Erwin, 2011).

La littérature sur le sentiment d'attraction des candidats suggère qu'un individu peut être attiré par une entreprise ayant une culture qui valorise l'éthique et la moralité (Greening et Turban, 2000; Turban et Greening, 1997). La littérature indique aussi qu'une culture valorisant la RSE influence positivement les intentions des candidats externes (voir Rupp et al., 2013; Scott, 2000 ; Strobel, Tumasjan, et Welpe, 2010 ; VanProoijen et Ellemers, 2015).

La RSE constitue un attribut organisationnel symbolique et intangible qui permet aux candidats de maintenir leur identité, d'améliorer leur image personnelle (Dutton, Dukerick et Harquail, 1994; Lievens et Highhouse, 2003). Les attributs symboliques peuvent permettre à un employeur de se distinguer des autres employeurs (Van Hove et Saks, 2011) quand les attributs tangibles (ex : rémunération) sont similaires d'un employeur à un autre.

Tel que le précisent Rynes, Heneman et Schwab (1980), Il est souvent difficile pour les candidats d'obtenir une information valide sur certains attributs avant l'entrée en fonction. Ce manque d'information peut les amener à utiliser l'expérience de dotation pour inférer des attributs importants mais incertains.

1.3. Le rôle modérateur du genre

Plusieurs études ont été publiées dans les dernières décennies sur le genre et les préférences en regard des attributs liés à l'emploi (ex : salaire, autonomie, défis) (Bigoness, 1988 ; Jurgensen, 1978; Sutherland, 2012). En bref, les femmes auraient des préférences différentes des hommes. Au niveau des attributs organisationnels, bien que les études soient plus limitées en nombre, il semble que le genre puisse également avoir une influence sur la perception du candidat (Freeman, 2003; Newbury, Gardberg et Belkin, 2006 ; Thomas et Wise, 1999), les femmes étant attirées par des attributs organisationnels différents que les hommes. En lien, les minorités seraient plus concernées par les valeurs et normes de l'employeur potentiel (Thomas, 1995). Les femmes sont considérées comme une minorité dans plusieurs milieux organisationnels. Cela suggère que la RSE peut avoir un impact différencié sur l'engagement anticipé selon le genre.

À la lumière du cadre théorique précédent, il semble que la RSE et l'engagement affectif anticipé soient liés. Toutefois, aucun auteur n'ayant investigué empiriquement l'engagement anticipé, la présente étude est conséquemment de nature exploratoire et nous ne donc pouvons émettre aucune hypothèse ou proposition.

2. Méthodologie

2.1. Participants

La population idéale dans le cadre de notre étude est constituée de candidats ou personnes à la recherche d'emploi, notre variable d'intérêt étant l'engagement affectif sous une forme anticipée. Étant donné la difficulté de trouver un échantillon représentatif de cette population, nous avons eu recours à des éventuels chercheurs d'emploi, c'est-à-dire des finissants universitaires dans un programme d'étude prometteur. Plusieurs études sur l'attraction organisationnelle ont eu recours à ce type de participants (Turban, 2001; Rau et Hyland, 2002; Highhouse, Lievens et Sinar, 2003; Allen, Mahto et Otondo, 2007). Des auteurs ont

aussi confirmé le réalisme psychologique découlant de l'utilisation d'un échantillon composé d'étudiants dans le cadre d'études quasiexpérimentales (Berkowitz et Donnerstein, 1982; Erez, Lepine et Elms, 2002).

Au total, notre échantillon était composé de 313 participants. Le Tableau 1 présente cet échantillon selon le genre et l'âge. Au niveau du genre, la majorité des participants sont des femmes (63%) alors qu'au niveau de l'âge, la majorité des participants ont entre 20 à 24 ans (61,5%). Ce dernier résultat est cohérent avec le fait que notre échantillon regroupe des étudiants au 1^{er} cycle universitaire.

Tableau 1 : La distribution des participants

Variables sociodémographiques	Distribution	
	N	%
Genre		
- Femme	196	63
- Homme	117	37
Âge		
- 1819 ans	10	3,2
- 2024 ans	208	66,5
- 2529 ans	64	20,5
- 3034 ans	14	4,5
- 35 ans et plus	17	5,4

2.2. Design expérimental, procédure et scénarios

Notre étude repose sur un design expérimental à un facteur. Spécifiquement, les participants ont été assignés à l'une de deux conditions soit 1) forte culture de RSE (n=156) et 2) faible culture de RSE (n=157).

En regard de la procédure, elle se résume comme suit. En début de cours, un membre de l'équipe de recherche a présenté brièvement l'étude et a sollicité la participation des étudiants. La participation était volontaire et anonyme. Les questionnaires ont été distribués de façon séquentiel en suivant les rangées de pupitres des étudiants : questionnaire avec scénario 1, questionnaire avec scénario 2, questionnaire avec scénario 1, etc. Comme la distribution ne s'est pas faite de façon aléatoire, il s'agit d'un devis quasiexpérimental.

Pour le développement des deux scénarios (présence et absence d'une culture de RSE), nous avons d'abord réalisé une recension des écrits afin de pouvoir élaborer des scénarios réalistes. Les deux premiers paragraphes des scénarios étaient identiques. Ce texte servait de contextualisation en décrivant une situation et une organisation fictive de façon positive. Tous les mots, choisis avec parcimonie, ont été inspirés des recherches effectuées dans le domaine de l'attraction. Ainsi, en intégrant par exemple l'élément « bonne localisation », l'attention des participants pouvait être orientée vers l'élément principal à l'étude soit la présence ou non de la RSE.

2.3. Instruments de mesure

Engagement affectif anticipé. Notre variable dépendante a été mesurée à l'aide de 6 items développés pour cette étude (alpha de Cronbach de ,94). Ces items sont une version modifiée de la mesure de l'engagement affectif utilisé par Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber (2005). La modification principale a été de faire passer les verbes de l'indicatif présent (ex : Je suis fier d'appartenir à cette organisation) au conditionnel présent (ex : Je serais fier d'appartenir à cette organisation). Nos analyses statistiques utilisent la moyenne arithmétique des six items.

Genre. Notre variable modératrice a été mesurée par la question suivante : « Quel est votre genre ? Masculin ou féminin ». Pour fin d'analyse statistique, les femmes ont été codées « 1 » et les hommes « 0 ».

3. Résultats

Nous avons tout d'abord vérifié notre manipulation. Ainsi, après avoir calculé la moyenne des réponses individuelles de l'énoncé « *Cette organisation est une entreprise où l'éthique est importante* », nous avons réalisé un ttest avec échantillon indépendant. Le résultat indique une différence significative entre les deux groupes ($t = 36,20$, $p < 0.000$) ce qui confirme que la manipulation a été efficace en regard de la culture de RSE.

Notre étude étant de nature quasiexpérimentale, l'équivalence des groupes a aussi été testée en regard de l'âge. Le résultat non significatif du ttest ($t = 1,604$, n.s.) indique qu'il n'est pas pertinent d'inclure cette caractéristique individuelle comme covariable dans notre analyse de variance.

En regard de notre test d'intérêt, le Tableau 2 présente les moyennes de l'engagement anticipé pour chaque groupe alors que le Tableau 3 présente les résultats de l'ANOVA. Spécifiquement, afin de tester l'effet direct de la culture de RSE sur l'engagement affectif anticipé, nous avons procédé à une analyse de variance ayant comme variable dépendante l'engagement affectif anticipé et comme variable indépendante la condition expérimentale (faible / forte culture de RSE). L'effet modérateur a été testé en insérant un terme interactif (condition X genre). Comme la présente étude utilise des données quasiexpérimentales, l'utilisation de l'ANOVA est appropriée puisque tout ce qui influence l'engagement anticipée est autocontrôlé.

Tableau 2 : Engagement anticipé par condition et genre

	Femme	Homme
Faible culture de RSE	M= 3,34 E.T.= 1,36 N= 91	M= 3,91 E.T.= 1,39 N= 66
Forte culture de RSE	M= 4,59 E.T.= 1,42 N= 105	M= 4,79 E.T.= 0,93 N= 51

Tableau 3 : Résultats de l'ANOVA

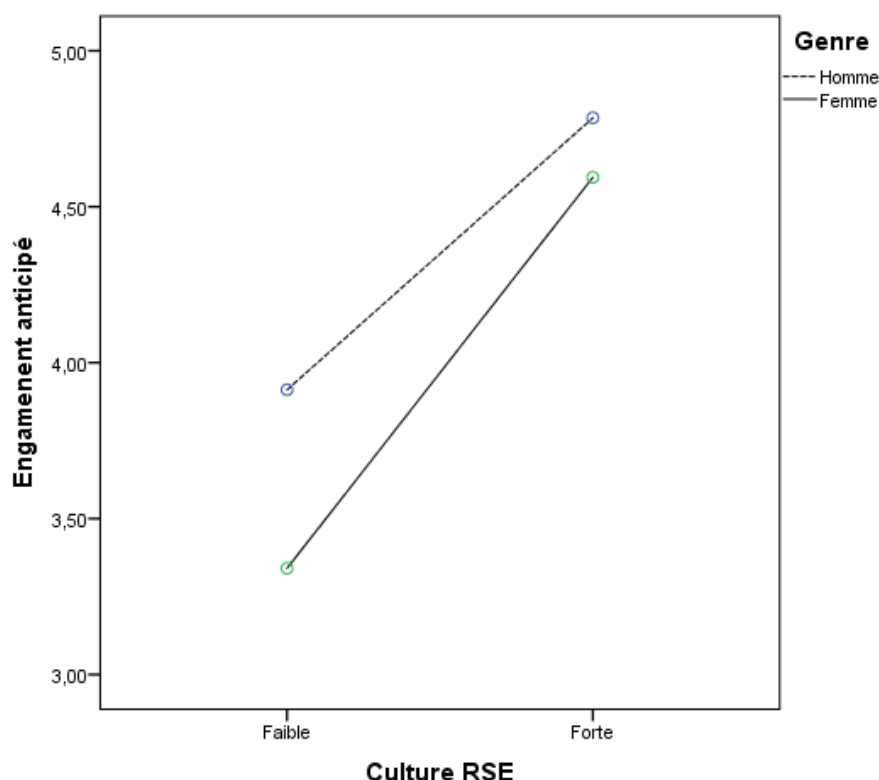
EFFETS	ANOVA F
Effet primaire	
RSE	46,266 **
Genre	5,965 *
Effet d'interaction à 2 facteurs	
RSE x Genre	1,493
R² Ajusté	0,152 **

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Au niveau de l'effet direct de la RSE sur l'engagement affectif anticipé, les résultats présentés au Tableau 3 soutiennent son existence. Les résultats significatifs ($F = 46,266$, $p < 0,01$) indiquent que les participants exposés à un employeur potentiel pour qui la culture de RSE est importante ont développé un engagement affectif anticipé significativement plus élevé comparativement aux participants exposés à un employeur potentiel pour qui la culture de RSE n'est pas importante. Ces résultats sont cohérents avec la littérature que nous avons recensée sur la RSE et le sentiment d'attraction des candidats.

Pour ce qui est de la variable modératrice du genre, les résultats du Tableau 3 indiquent qu'il n'y a pas d'effet modérateur puisque le terme interactif RSE X Genre n'est pas significatif ($F = 1,493$, n.s.). La Figure 2 illustre ce fait. On peut y constater que les hommes ont rapporté en général un engagement anticipé plus élevé peu importe la condition expérimentale. En lien, l'effet direct du genre est significatif ($F = 5,965$, $p < 0,05$).

Figure 2 : Moyenne de l'engagement anticipé par condition et genre



4. Discussion

L'objectif de cette recherche était d'explorer l'effet direct de la RSE sur l'engagement affectif anticipé ainsi que le rôle modérateur du genre sur cette relation.

Les résultats indiquent tout d'abord que les participants exposés à un employeur potentiel pour qui la culture de RSE est importante ont rapporté un engagement affectif anticipé significativement plus élevé comparativement aux participants exposés à un employeur potentiel pour qui cette culture l'est moins. Ce résultat est cohérent avec la littérature sur le sentiment d'attraction des candidats qui suggère qu'un candidat, peu importe son genre, peut être attiré par une entreprise ayant une forte culture d'éthique valorisant la RSE (Greening et Turban, 2000; Rupp et al., 2013; Scott, 2000; Strobel et al., 2010; Turban et Greening, 1997; VanProoijen et Ellemers, 2015). Ce résultat offre également un soutien empirique à la littérature qui postule que les politiques organisationnelles en matière de RSE peuvent constituer des signaux importants sur le marché de l'emploi (Celani et Singh, 2011; Olsen et al. 2016). Enfin, en terme d'implications managériales, ce résultat suggère que lorsqu'une entreprise possède une culture de RSE importante, il est bénéfique pour cette dernière de communiquer cette information aux candidats sur le marché externe.

Nos résultats indiquent ensuite que le genre n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre la culture de RSE et l'engagement anticipé. Autrement dit, la RSE augmente proportionnellement autant l'engagement anticipé des hommes que celui des femmes. D'un point de vue managérial, ce résultat peut être discuté sous deux angles opposés. D'un côté, il suggère que la RSE devrait faire partie de l'information communiquée lors du recrutement externe, donc la RSE constitue une pratique universelle pour cultiver l'engagement affectif avant même le début de la relation d'emploi. En contre partie, si une entreprise désire cibler un groupe particulier de candidats lors de ses activités de recrutement, telles que les femmes, communiquer la culture de RSE ne semble pas être une pratique qui ajoute de la valeur.

Cette étude empirique exploratoire comporte quelques limites. La première est liée à notre échantillon qui se compose exclusivement d'étudiants universitaires. En conséquence, nous ne pouvons pas généraliser

nos résultats à l'ensemble des salariés. La recherche future doit tenter de répliquer cette étude auprès de la population active sur le marché du travail. La deuxième est liée à l'opérationnalisation de notre variable dépendante. Nous avons pris la décision de mesurer la forme anticipée de l'engagement affectif en utilisant le temps conditionnel présent (ex : Je serais fier d'appartenir à cette organisation) au lieu du temps présent (ex : Je suis fier d'appartenir à cette organisation). La recherche future doit établir la validité de construit pour l'engagement anticipé. Enfin, nous avons utilisé des scénarios fictifs limités en contenu. Quelques lignes de texte peuvent difficilement refléter la réalité complexe de l'offre d'attributs organisationnels. La recherche future doit continuer d'être rigoureuse dans l'élaboration de scénarios en essayant d'imiter le plus possible la réalité (ex : construire des sites Internet fictifs en se basant sur des entreprises bien réelles).

L'étude de la RSE est un phénomène relativement contemporain. La présente étude s'est principalement intéressée à son impact sur le développement de l'engagement anticipé. En regard de la gestion des ressources humaines, de nombreux autres impacts sont plausibles et demeurent à être identifiés, analysés et documentés.

Bibliographie

- Allen, D., Mahto, R. & Otondo, R. (2007). Webbased recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696-1708.
- Anderson, V., Garavan, T. & SadlerSmith, E. (2014). Corporate social responsibility, sustainability, ethics and international human resource development. *Human Resource Development International*, 17(5), 497-498.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C. & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Berkowitz, L. & Donnerstein, E. (1982). External validity is more than skin deep: Some answers to criticisms of laboratory experiments. *American Psychologist*, 37 (3), 245-257.
- Beschorner, T., & Hajduk, T. (2017). Responsible practices are culturally embedded: Theoretical considerations on industry-specific corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. À paraître.
- BIGONESS, W. J. (1988). Sex differences in job attribute preferences. *Journal of Organizational Behavior*, 9(2), 139-147.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, Inc, New York, 352 p.
- Boswell, W., Roehling, M., LePine, M. & Moynihan, L. (2003). Individual job choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 233-247.
- Bray, D., Campbell, R. & Grant, D. (1974). *Formative years in business*. Wiley-Interscience, New York, 231 p.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Celani, A. & Singh, P. (2011). Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238.
- Commission européenne (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Retrouvé de <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoirRSE.pdf>
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. & Reutzel, C.R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ehrhart, K. & Ziegert, J. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erez, A., Lepine, J. & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929-948.
- Erwin, P.M. (2011). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 535-548.

- Freeman, C. (2003). Recruiting for diversity. *Women in Management Review*, 18(1/2), 6876.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161178.
- Greening, D.W. & Tuban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality work force. *Business and Society*, 39(3), 254280.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. (2003). Measuring Attraction to Organization. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 9861001.
- Jurgensen, C.E. (1978). Job Preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267276.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of highperformance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366391.
- Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J. & Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 11111136.
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 5265.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75102.
- Mathieu, J. & Zajac, D. M. (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171194.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications, CA, 150 p.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A threecomponent conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 6189.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A metaanalysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 2052.
- Morin, D. (2011). L'attraction organisationnelle : Une recension de la documentation scientifique. Dans *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*, sous la direction de Paillé, P. Québec : Presses de l'Université Laval, 2987.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employeeorganization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press Inc, New York, 253 p.
- Newbury, W., Gardberg, N. A., & Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666686.
- Olsen, J. E., Parsons, C. K., Martins, L. L. & Ivanaj, V. (2016), Gender diversity programs, perceived potential for advancement, and organizational attractiveness: An empirical examination of women in the United States and France. *Group & Organization Management*, 41(3), 271309.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492499.
- Price, J. (2001) Reflection on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600675.
- Rau, B. & Hyland, M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111136.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A metaanalysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257266.
- Rupp, D.E., Shao, R., Thornton, M.A. & Skarlicki, D.P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895933.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and posthire consequences: A call for new research directions", Dunnette, M. D. and Hough, L.M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 399444.
- Rynes, S.L., Heneman III, H.G. & Schwab, D.P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: A review. *Personnel Psychology*, 33(3), 529542.
- Scott, E. D. (2000). Moral values fit: Do applicants really care?. *Teaching Business Ethics*, 4, 405435.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 142150.
- Spence, A. M. (1974). *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Harvard University Press, Cambridge.

- Strobel, M., Tumasjan, A. & Welp, I. (2010). Do business ethics pay off? The influence of ethical leadership on organizational attractiveness. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 218(4), 213-224.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. & Brun, J.P. (2017). *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines*. Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 5^e édition.
- Sutherland, J. (2012). Job attribute preferences: Who prefers what?. *Employee Relations*, 34(2), 193-221.
- Thomas, K.M. (1995). *Recruiting for diversity: A qualitative study*. International Qualitative Research in Education Conference, Athens, GA.
- Thomas, K. M., & Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors?. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 375-390.
- Turban, D. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293-312.
- Turban, D.B. & Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Van Hove, G. & Saks, A. M. (2011), The instrumental symbolic framework : Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- VanProoijen, A. & Ellemers, N. (2015), Does it pay to be moral? How indicators of morality and competence enhance organizational and work team attractiveness. *British Journal of Management*, 26(2), 225-236.

L'ENGAGEMENT D'UNE BUSINESS SCHOOL POUR FAIRE PROGRESSER L'EGALITE PROFESSIONNELLE ET LA GESTION DE LA DIVERSITE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Christine NASCHBERGER

Professeure Associée
Audencia Business School
cnaschberger@audencia.com

Camilla QUENTAL

Professeure Associée
Audencia Business School
cquantal@audencia.com

Résumé :

La lutte contre les discriminations et la mise en œuvre de l'égalité entre les femmes et les hommes constituent des dimensions importantes de la Responsabilité Sociétale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (RSESR) depuis le début des années 2000. Le 28 janvier 2013, sous l'auspice des Ministres de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et des Droits des femmes, les Présidentes de la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) et de la Conférence des Présidentes d'Université (CPU) s'engageaient à promouvoir et mettre en œuvre l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de leurs Etablissements. Cet engagement a fait l'objet d'une charte pour l'égalité entre femmes et hommes.

L'objectif de cet article est de proposer une description et une analyse des actions mises en place dans un établissement de l'Enseignement Supérieur. Nous utiliserons pour cela le cadre d'analyse contextualiste (Brouwers et al., 1997), qui permet une description fine des actions entreprises, des contextes internes et externes au sein desquels elles s'insèrent, et des dynamiques de changement, en termes de comportements et de représentations. Nous interrogerons les conditions de mise en place d'un apprentissage organisationnel de ces notions et pratiques à l'échelle des établissements d'enseignement supérieur.

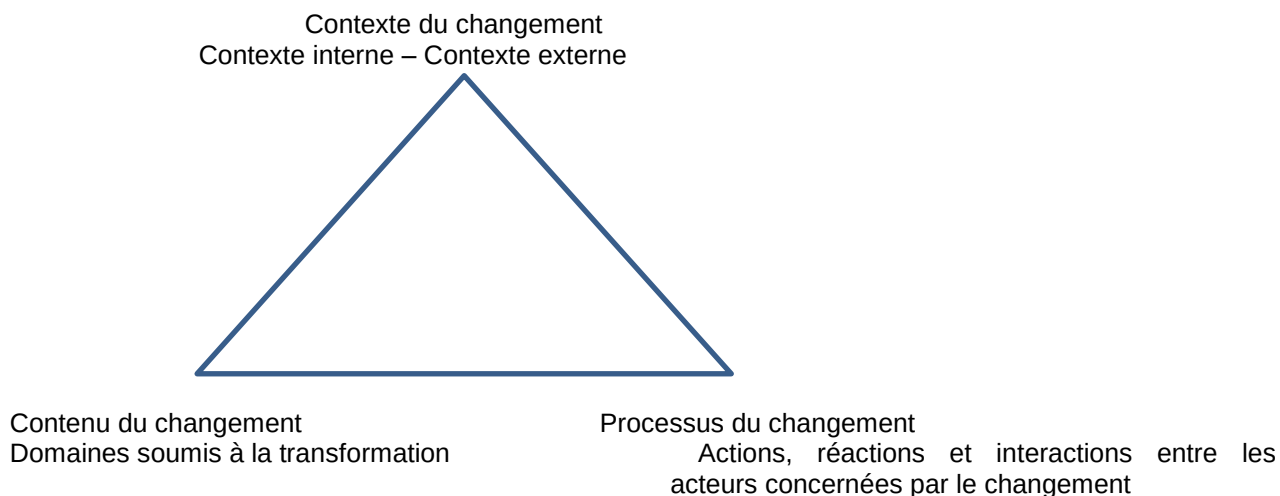
Nous essayerons de montrer quelles actions ont été mises en œuvre dans l'établissement et plus précisément, parmi les actions prévues lors de la signature de la charte pour l'égalité entre les femmes et les hommes, nous nous efforcerons d'identifier quelles actions ont été mises en pratique plus aisément et quelles actions ont rencontré plus de difficultés pour leur mise en œuvre ou plus de résistance.

Mots clés : égalité professionnelle, enseignement supérieur, charte, plan d'action

1. Cadre théorique

Compte tenu de la complexité de l'objet d'étude, nous avons retenu une approche contextualiste (Pettigrew, 1985, 1990 ; Husser, 2005). Cette approche permet de rendre compte des interactions entre le contenu du changement (« quoi » selon Pettigrew), les contextes interne et externe (« pourquoi ») et le processus du déploiement (« comment ») (Pettigrew, 1987). Nous nous appuyons sur la grille d'analyse contextualiste du changement proposée par Pettigrew (1987) puis adaptée pour la GRH par Brouwers et al. (1997) (voir schéma en dessus). Le contenu se réfère à l'objet sur lequel porte le changement ; dans notre cas, il s'agit de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes. Le contexte permet d'appréhender les mutations en interne (structure, politique, culture) et externe à l'organisation (environnement politique, économique et social). La business school a fait le pari de devenir un établissement de l'enseignement supérieur exemplaire en question de RSE. Elle s'expose dans ce cas-là de nombreuses pressions des

parties prenantes en interne et externe. Le processus du changement comprend les actions, réactions et interactions entre les acteurs concernés par le changement.



2. Méthodologie

La méthodologie s'appuie à la fois sur une recherche documentaire et un entretien qualitatif auprès de la DRH de l'organisation. Les documents internes et externes suivants ont été analysés : les rapports d'activités et rapports RSE, les bilans sociaux 2013 à 2015, le rapport de situation comparée (RSC) / négociations annuelles obligatoires (NAO) de 2015 et le plan d'action égalité professionnelle. Nous présentons également les résultats d'un entretien qualitatif avec la directrice des ressources humaines (DRH) d'Audencia Business School. La durée de l'entretien était de 45 min à l'aide d'un guide d'entretien (voir l'annexe).

3. Présentation de l'institution

Audencia Business School est une PME de 307 salariés (dont 92 enseignants, 102 cadres administratifs, 113 employés/techniciens – effectifs en 2015). Audencia Business School a obtenue des accréditations nationales (VISA, AERES) et internationales (EQUIS, AACSB, AMBA). A plusieurs reprises, l'école a montré l'exemple et elle était pionnière dans le domaine de la RSE : En 2004, l'école était la 1^{ère} institution d'enseignement supérieur en France à signer le Global Compact des Nations Unies. En 2013, Audencia était la première institution de l'enseignement supérieur qui a pu accrocher le Labels RSE Lucie en 2013 et elle était la première institution de l'enseignement supérieur d'avoir obtenu le label Développement Durable & Responsabilité Sociétale en 2016 (DD&RS). Egalement en 2016, elle était la 1^{ère} institution d'enseignement supérieur à recevoir la notation Planet RSE. En 2015, l'école était la 1^{ère} institution d'enseignement supérieur en France à signer la Charte LGBT.

Audencia Business School a plus de 20 000 diplômés et plus de 3 000 étudiants intègrent l'école chaque année.

L'engagement de l'école au niveau de la RSE ne date pas d'hier comme témoignent ces extraits de la communication institutionnelle à partir du site internet (<http://rse.audencia.com/apropos/engagements/>):

2004: Signature du Global Compact

2005 : Signature de la Charte de la Diversité

2005: Club Responsabilité Globale, Création du Parcours de la Responsabilité Globale

2006: 1^{ers} Trophées de la Responsabilité Globale, Signature de la Charte de la Diversité, Audencia Nantes parraine une promotion de la Job Academy

2007: Création de la Chaire Microfinance, PRME (Principles for Responsible Management Education), Livre blanc sur la promotion de la diversité dans l'enseignement supérieur

2008: Cahiers *Changement* de la Responsabilité Globale

2010: 1^{ère} *organisationnel* Journée de la Diversité

2010 : Signature d'un partenariat stratégique avec le WWF France
2011: 1ers Ateliers de la Responsabilité Globale, Création de la Chaire PME et Responsabilité Globale
2011: Participation active au UN PRME Gender Equality Working Group
2012: Congrès International RIODD
2013: Labellisation LUCIE, Lancement du Pôle Ressources RSE de Nantes Métropole, Le MBA devient MBA in Responsible Management
2014: Audencia lance son 1er MOOC (Massive Open Online Course)
2015: Signature officielle de la charte LGBT (Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenres)

Nous pouvons constater que l'engagement au niveau de l'égalité professionnelle est peu mentionné dans la politique de communication externe sur la RSE.

Nous détaillons quelques engagements au niveau de l'égalité professionnelle au niveau de l'enseignement, de la recherche et les mesures qui ont été mises en place au sein de l'institution. En ce qui concerne l'enseignement on peut voir que l'école s'est engagée il y a plus que 15 ans à sensibiliser les étudiants concernant les thèmes de la lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité et de l'inclusion et plus particulièrement la thématique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Quelques exemples:

Programme GE: Cours RH:

Depuis 2002: Lutte contre les discriminations (en lien avec le thème du recrutement)

Depuis 2007: Une séance de 2h dédiée à la gestion de la diversité

Programme IMM: Cours RH:

Depuis 2007: Une séance de 3h dédiée à la gestion de la diversité

Programme FT MBA in Responsible Management: Cours RH:

Depuis 2008: Une séance de 3h dédiée à la gestion de la diversité

Les étudiants doivent mener une réflexion DD/RSE dans tous les rapports de stages peu importe le programme. En Executive Education il existe des bourses pour des talents féminins. Les anciens ont également initié le Club « Audencia pour elles » afin de promouvoir le développement professionnel des diplômées Audencia (<https://audenciapourelles.wordpress.com/>).

Les engagements en faveur de l'égalité professionnelle au niveau de la recherche concernent la mise en place d'un Institut pour la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (<http://rse.audencia.com/>), une chaire RSE (<http://rse.audencia.com/>), deux enseignanteschercheuses sur 'Gender' et une équipe élargie pour la RSE (26 enseignantschercheurs en 2015). En 2015/2016, la saison de l'émission Rn'B ('Research and Business') était également dédiée aux thèmes des femmes dans l'entreprise (<http://www.euradionantes.eu/emission/rnbonair>). A titre exemplaire : un projet de recherche sur la carrière de nos anciens était initié en 2012 et reconduit en 2016 résultant dans un Baromètre des anciens.

Les engagements en faveur de l'égalité professionnelle au niveau des mesures égalité professionnelle mises en place. En 2011, un plan d'actions égalité hommes femmes a été mise en place. Le plan d'action concernent principalement deux thématiques : les conditions de travail et l'articulation entre l'activité pro et l'exercice de la responsabilité familiale. En 2013: l'école a signé la Charte pour l'égalité entre femmes et hommes dans les établissements supérieur et de recherche et une référente égalité professionnelle était nommée. En 2015, le rapport de situation comparée (RSC) NAO était publié.

4. Résultats

Nous présentons d'abord les indicateurs RH :

Part des femmes dans l'effectif total : 67% en 2015

Part des femmes cadres : 58% en 2015

Part de femmes professeurs : 43% en 2015

Taux de féminisation des cadres : 73% en 2015

Part des femmes au comité de direction: 47% en 2012

Part des femmes au conseil d'administration : 6,6% en 2015 (1 femme parmi les 15 membres)

Part des femmes au comité exécutif : 40% en 2015 (2 femmes sur 5 membres)

Nous avons fait une recherche dans les rapports RSE et d'activités de l'apparition du mot « égalité ». Le résultat est plutôt mitigé car dans les six rapports d'activités de 2013 et responsabilité globale (RG), de 2014 et RSE et de 2015 et RSE le mot « égalité » est mentionné une seule fois. Par contre dans les rapports RSE 2013-2015 nous y retrouvons 6 x égalité h/f (2013), 3 x égalité h/f; 2 x égalité des chances (2014) et 1 x égalité h/f (2015).

5. L'entretien avec la Directrice des Ressources Humaines (DRH)

Pourquoi l'égalité professionnelle est un enjeu important pour Audencia Business School ? Selon la DRH « la politique de l'égalité professionnelle, fait partie de la politique diversité. L'école dispose d'autres dispositifs en lien avec le handicap, les jeunes, les seniors, etc. ; Il n'y a pas de problèmes spécifiques par rapport aux hommes femmes. L'égalité professionnelle concerne l'égalité salariale, la conciliation vie pro et vie privée, la prise des congés maternité ou paternité ». Selon la DRH l'égalité professionnelle « C'est un non sujet. La gestion de la diversité/RSE et de l'égalité professionnelle font partie de l'ADN de l'école. » La DRH détaille qu'« on a signé un plan l'égalité professionnelle en 2011 mais il n'y avait pas de renégociation d'un accord / ou d'un nouveau plan d'égalité professionnelle depuis. La seule obligation de négocier est dans le cadre des négociations annuelles obligatoire (NAO). » La DRH admet que la seule problématique reconnue est « l'écart salariale » selon le rapport de situation comparée (RSC) de 2015 notamment 19% pour les enseignants; 13% pour les cadres et 3% pour les techniciens/employés. Et en même temps nous explique la DRH « les écarts sont légitimes car les hommes prennent davantage de responsabilité et les femmes elles ne négocient pas leurs salaires au début ». Selon la DRH « il existe d'une grille de salaire « informelle » pour les salaires des enseignants-chercheurs ». Selon le compteur du directeur académique l'école a revalorisé les salaires de quelques femmes professeurs en mars 2016. Concernant la question est-ce qu'il y a des plaintes de la part de la population féminine de l'école au niveau de l'égalité professionnelle, la DRH détaille que « non, pas de plainte ou des revendications de la part des cadres ou des non cadres ; plutôt côté enseignants ». Selon elle, il n'y avait pas de revendications de la part des femmes. A la question 'y a-t-il des cas discriminatoires remonté (par les femmes, par le numéro vert, etc.)?' notre interlocutrice répond « non, il n'y a pas de cas de discrimination au sein de l'école ». Que pensent d'une manière générale les femmes de la politique égalité professionnelle de l'école ? « Le personnel féminin ne pense rien ; elles pensent qu'il n'y a pas de politique égalité professionnelle ». Existe-t-il une certaine forme de sexisme au sein de l'école ? Selon la DRH l'école n'est pas touchée par le sexisme au travail. « Non, pas de comportement ou de propos sexistes, pas de stéréotypes ». « Nous sommes une institution ouverte, très tolérante, si comportement déviant sanctionnée par l'environnement ; sensibilisation se fait par l'environnement ». Est-ce que la DRH a entendu des propos sexistes ? « Non, et quand cela a lieu, il faut tout de suite y remédier en convoquant la personne avec ses propos déplacés. » Selon la DRH il n'y a pas de stéréotypes des femmes véhiculés au sein de l'école.

Est-ce que les directions étaient formées aux enjeux de l'égalité professionnelle et de la lutte contre les discriminations (égalité de traitement, égalité salariale, etc.) ? « Non », selon la DRH, « nous sommes une institution ouverte, très tolérante, si comportement déviant sanctionnée par l'environnement ; la sensibilisation se fait par l'environnement ; on est une PME à taille humaine donc pas les grandes procédures. En 2007, pendant le 'séminaire de rentrée' on a mis en place une action : l'intervention de « Théâtre à la Carte » sur le thème de l'égalité professionnelle. A travers des jeux de rôles les salariés ont pu se mettre dans la peau d'un collaborateur; il y avait des scénettes. Il s'agissait d'un travail sur des stéréotypes. En 2015, pendant la semaine du « bien-être » nous avons organisé un atelier diversité afin de sensibiliser sur le thème LGBT avec la troupe « la Belle boîte ». Le mois précédent (en septembre 2015), on a signé la charte LGBT. » Il existe donc pas de formation spécifique et pas de d'outil de gestion de carrière.

Selon la DRH « il faudra mieux agir en amont, par exemple agir sur les conditions de travail, offrir la possibilité d'alléger la charge personnelle (temps partiel, modularité des horaires); Nous sommes dans une phase test du télétravail répond à une demande de la part des collaborateurs ». Est-ce que Audencia veille à un équilibre (parité) dans les profils des promotions ? « Nous n'avons pas de comité de carrière car nous sommes une petite structure ; je pense que le sourcing en amont est important ; ensuite il faut proposer la mobilité interne ; je ne suis pas forcément très favorable aux quotas; cette sorte d'assistantat déserte malgré tout la condition des femmes. Il s'agit bien d'une discrimination positive. Cela peut évoquer un sentiment qu'une femme qu'elle n'a pas gagné son poste et on lui a fait un cadeau. Je trouve que mieux vaut travailler en amont ; les femmes doivent gagner en confiance, par exemple confiance en leur

compétences ; il faudra former davantage les femmes et développer leur employabilité, et elles vont postuler naturellement si une opportunité se présente

Comment sont gérés les retours des congés maternité ou parentaux ? « Un entretien retour congés maternité, parental ? non, pas formalisé ; obligation de l'entretien professionnel tous les deux ans ; je dirais c'est une bonne contrainte : on va le faire ; l'entretien professionnel : bon moment : quelques semaines après le retour de la personne ; on informe les personnes en amont par exemple des changements en amont ; beaucoup de proximité car une PME ».

Que reste à faire au niveau de l'égalité professionnelle ? « Nous devons mener un travail au niveau des indicateurs (ancienneté et statuts) pour pouvoir mener des actions plus pertinentes. Nous entamons un travail pour reconnaître et récompenser les contributions des enseignants-chercheurs et des cadres aux différentes activités (ex: la coordination des cours doit être valorisée). » Selon la DRH l'école devra davantage « sensibiliser nos étudiants » et « intégrer le thème de la négociation salariale auprès du Conseil Carrière pour sensibiliser les étudiantes ».

Discussion

Le thème de la gestion de la diversité et de l'inclusion est devenu un thème transversal – thème de l'égalité professionnelle occupe une place importante (Enseignement et Recherche) au sein de l'école. Sur le site internet de l'école, l'engagement au niveau de l'égalité professionnelle n'est pas mentionné. L'école communique peu sur ses engagements en terme d'égalité professionnelle et encore moins sur les actions ou les résultats. L'entretien avec la DRH a montré une négation du thème de l'égalité professionnelle qui n'est pas considéré comme un thème en soi. Le personnel féminin de l'école ne négocie pas beaucoup (ni leurs salaires à l'entrée, ni les augmentations salariales). Il n'existe pas de vraie travail en amont (formation, carrière, etc.).

Perspectives et conclusion

Les résultats montrent qu'il existe des inégalités au sein de l'établissement d'enseignement supérieur et la direction a bien conscience que ces inégalités existent. Il faut également noter que l'école a mis en place des actions pour remédier à ce problème notamment en ce qui concerne le chantier de l'inégalité salariale. Par exemple la mise en place d'indicateurs plus fins selon l'ancienneté et les 4 statuts des enseignants-chercheurs est prévue afin de réduire les inégalités salariales. L'école a également mis en place certaines formations comme des ateliers pour sensibiliser les salariés aux stéréotypes. Afin de permettre au personnel féminin de prendre conscience de certains facteurs acquis comme l'humilité ou le fait que les femmes ne se mettent pas trop en avant il serait intéressant d'introduire des formations comme la négociation salariale, le leadership, la prise de parole, la communication process, etc. D'ailleurs, il faudra mieux accompagner le personnel féminin dans leur carrières car la formation doit ne suffira pas pour faire avancer les carrières des femmes. L'accompagnement de carrières pourrait aussi être envisagé sous forme du mentoring, etc. L'école doit être vigilante à veiller à une conciliation entre vie professionnelle et vie privée à l'aide par exemple d'une charte interne en affichant les « règles du jeu ». Sur un niveau institutionnel, l'école pourrait renforcer la communication sur l'égalité professionnelle. Les résultats d'analyse de certains documents internes montrent que l'école communique peu en interne sur le thème de l'égalité professionnelle. Il est évident qu'une école engagée dans la RSE devrait maintenir l'engagement institutionnel au niveau de l'égalité professionnelle. Par exemple nous avons entamé la réflexion d'un projet au niveau de l'enseignement: « Développons l'ambition des étudiantes d'Audencia » représentation d'une pièce de théâtre « De la légèreté de l'être ...'féministe'! » collaboration de la Belle Boîte et du club Business au féminin à Nantes (BFN)

Nous allons poursuivre notre recherche exploratoire car nous envisageons des entretiens auprès du Directeur Général, du Directeur Académique, de la référente égalité professionnelle, d'une chargée d'études de la Chaire RSE, des représentants des IRP et du Directeur de la communication.

Bibliographie

Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L. Pichault, F., Rousseau, A., Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte du changement pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université.

Husser, J. (2005). Contextualisme et recueil de données. In P. Roussel et F. Wacheux (eds.) *Management des Ressources Humaines : Methodes de recherches en sciences humaines et sociales*. Ed. Le Boeck. p. 65100.

Pettigrew, A.M. (1985). *Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice*. JosseyBass Publishers.

Pettigrew, A.M. (1987). Contexte and Action in the transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*. Vol. 24, n°6, p.649670.

Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. Centre for Corporate Strategy and Change. University of Warwick. U.K.

Sites internet :

<http://rse.audencia.com/apropos/engagements/>

<https://audenciapourelles.wordpress.com/>

<http://rse.audencia.com/>

<http://www.euradionantes.eu/emission/rnbonair>

Annexe : Guide d'entretien

Selon les interlocuteurs plusieurs guides d'entretien ont été développées. Voici les grandes lignes du contenu du guide :

- Etats des lieux, politiques, actions mises en place
- Process RH
- Egalité salariale
- Formation à l'égalité
- Gestion des carrières au féminin
- Conciliation vie pro et vie privée
- Communication sur l'égalité
- Perspectives

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET LAÏCITE. POUR UNE DIVERSITE RELIGIEUSE APAISEE.

Eric VATTEVILLE

Professeur émérite des Universités
Professeur, Directeur de recherche
ESSCA Ecole de Management. Angers
eric.vatteville@orange.fr

« La laïcité est l'un des foyers d'inquiétude d'une France inquiète. »

M. Gauchet, (2002 p.9).

Le début du XXI^{ème} siècle a été marqué par un retour de la religion au cœur de la vie politique⁶¹ et du management des ressources humaines, validant la prophétie apocryphe d'André Malraux, « *Le vingtième siècle sera spirituel ou ne sera pas.* »⁶². La religion et la spiritualité ne cheminent pas nécessairement du même pas. Cette éventualité a été mise en avant par Olivier Roy (2008) pour nous prémunir de toute illusion d'optique. Dans les sociétés contemporaines les rites sont devenus des éléments essentiels dans la recherche du salut, ils rendent de plus en plus visibles les pratiques religieuses. Il n'en résulte pas pour autant un progrès de la spiritualité⁶³.

Dans les pays de l'Europe occidentale, la sécularisation a entraîné un retrait progressif de la religion de la sphère publique sans interdire la construction de certains regroupements identitaires à fondements culturels. Leur affirmation comme acteurs de la conjoncture sociale n'a pas épargné les entreprises. Elle les a confrontées à la nécessité d'intégrer la religion dans leur management des ressources humaines. Dans la relation inégalitaire instituée par le contrat de travail, la référence à des obligations rituelles peut être une manière de s'opposer ou de se soustraire aux normes de l'organisation. Un nouveau champ de recherche s'est ainsi ouvert devant les sciences de gestion, en plein développement aux Etats-Unis⁶⁴, émergeant en France où la conjoncture juridicopolitique devrait favoriser son essor.

Management et religion ont souvent été imbriqués au cours de l'histoire, depuis le paternalisme de la fin du XIX^{ème} siècle jusqu'au spiritualisme du début du XXI^{ème} siècle⁶⁵, avec des conséquences controversées sur les performances économiques et sociales. Après avoir contrôlé les corps et les émotions de leurs salariés, les directeurs des ressources humaines doivent en outre capturer leurs âmes. Le droit du travail, à ses origines, avait eu notamment pour fonction de les protéger de ce genre de dérives (Gaudu, 2010). Le management ne demande pas de croire mais de comprendre pour agir. Il s'agit d'**une activité profane**, indépendante de toute transcendance et de toute aspiration à rencontrer le Divin. Pour en faire l'analyse, pour en construire la théorie pour paraphraser Pierre-Simon de Laplace expliquant au Premier Consul le système du monde : « *Dieu n'est pas une hypothèse nécessaire* »⁶⁶. Il n'en est pas pour autant une activité sans foi ni loi. Aucune référence théologique n'est indispensable pour mettre en œuvre une pratique des

⁶¹ Les spécialistes de sociologie électorale font désormais entrer dans leurs analyses les déterminants religieux des votes pour faire apparaître leur caractère décisif dans certains scrutins.

⁶² L'auteur présumé en a lui-même fourni le meilleur commentaire : « *La prophétie est ridicule* ». Son seul propos avéré est sensiblement différent, « *Le problème capital de la fin du siècle sera le problème religieux* », (à l'occasion d'un entretien reproduit dans la revue « Preuves », 1955).

⁶³ Selon l'enquête European Values Studies, en 2008 34% des Européens de l'Ouest se déclarent sans appartenance religieuse (en 1981 ils n'étaient que 15%). Ils sont environ 40% en France en 2014.

⁶⁴ Autour notamment du Journal of Management, Spirituality and Religion (JMSR) créé en 2004.

⁶⁵ Dont une illustration est fournie par C. Voynnet-fourboul (2014), « *Diriger avec son âme. Leadership et spiritualité* ». EMS. Vision plus lourde de menaces de dérives sectaires que de promesses de bonheur au travail. « *Le salut ne demande pas de savoir mais de croire* » (Roy, 2008 p.27).

⁶⁶ P.S. de Laplace (1749 – 1827), astronome et physicien auteur d'une célèbre « Exposition du système du monde » (1799).

affaires socialement responsable capable de discerner le bien du mal (respect des droits de l'homme, proscription du travail des enfants, de la corruption ...). Il est judicieux d'admettre à la suite de P. Case et J. Gosling (2010) que l'organisation du travail et la spiritualité sont de nature entièrement différente, avec des fins incommensurables mais soumises l'une et l'autre à la curiosité des chercheurs⁶⁷.

Les entreprises sont aujourd'hui plongées dans un environnement multiculturel et multiconfessionnel au sein duquel les controverses d'origine religieuse ont pris une place notable dans le débat public (mariage pour tous, blasphèmes, querelles vestimentaires, lutte contre le terrorisme islamiste ...) et dans leur gestion. Leurs responsables des ressources humaines ont vu apparaître un nouveau type de conflit issu d'oppositions entre personnes et entre groupes générés par des différences de croyances et de valeurs ou tout simplement de pratiques rituelles. La religion est un marqueur fort pour une partie des salariés. Elle procure davantage qu'une foi ou une espérance de salut : une identité entraînant un effort constant d'affirmation et de distinction ; construite en dehors de l'entreprise elle présente l'originalité d'être réversible. Chez les fidèles des religions monothéistes le phénomène peut conduire rapidement à une intolérance militante ; ils partagent la conviction qu'il ne peut y avoir qu'un seul et unique dieu⁶⁸. Cet état d'esprit a pour conséquence l'édification de barrières entre les communautés et l'apparition de revendications de nature confessionnelle presque toujours basées sur le respect de rites plus ou moins compatibles avec l'organisation du travail. Elles s'accompagnent d'une ingérence religieuse dans le management des ressources humaines, défi inédit auquel nous consacrerons notre première partie. Il appelle une réponse. Audelà des techniques de gestion, elle devrait pouvoir s'organiser autour de l'introduction du principe de laïcité dans le management, principe visant à organiser la coexistence des libertés sans référence à aucune norme divine. Il s'agit de faire du management des ressources humaines une pratique religieusement neutre pour apaiser les tensions, pour organiser la tolérance mutuelle sans avoir à se prononcer sur le contenu des convictions individuelles. Nous nous intéresserons dans la seconde partie aux problèmes posés par sa mise en œuvre dans le cadre juridique français. Ils appellent le débat.

1. Le défi : l'ingérence religieuse.

Depuis le commencement du deuxième millénaire, le marché des croyances est en pleine expansion. Elles circulent librement dans la société (Willaine, 2010). Les technologies modernes de communication permettent le foisonnement de l'offre ; d'innombrables sites religieux existent désormais sur Internet. La mondialisation permet au phénomène de se construire dans un espace virtuel affranchi de toute souveraineté et libéré de toute limite territoriale (Guélamine, 2016). Les rites, les symboles, les signes, les interdits peuvent ainsi se multiplier à l'infini et se trouver à l'origine d'une prolifération de revendications, sources de difficultés sérieuses pour les responsables de la gestion. La vie quotidienne sur le lieu de travail est ainsi soumise à des perturbations de plus en plus fréquentes. Les enquêtes annuelles de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE) le montre clairement⁶⁹. Nous évoquerons ce risque dans un premier point.

Par ailleurs les engagements confessionnels d'une fraction croissante des salariés donnent naissance à des identités conflictuelles inquiétantes pour le lien social. Les DRH peuvent de moins en moins négliger les préférences religieuses des groupes qu'ils doivent gérer. Le problème de leur conciliation avec les intérêts de l'entreprise est désormais posé. Nous tenterons de prendre la mesure de cette menace dans le second point.

Deux voies nouvelles s'ouvrent ainsi devant l'audit social (Scouarnec, 2012) : un audit de la normalisation des comportements susceptible d'ajouter une dimension supplémentaire au contrôle de gestion et un audit de la cohésion sociale voire sociétale orientant vers la promotion d'un MRH bienveillant, soucieux du

⁶⁷ Il n'est pas pour autant nécessaire de décréter leur incompatibilité. Selon Guillaume d'Ockham (1290-1349) dans son « Court traité du pouvoir tyrannique », la raison humaine, architecte de la gestion, « *C'est la voix de Dieu au plus profond de l'homme* » (cité par J. Picq, 2016), propos renforcé par l'Empereur Manuel II Paléologue (1350-1425), « *Ne pas agir rationnellement, c'est agir contre la nature de Dieu* ». Ce sujet a fait l'objet d'un discours controversé de Benoît XVI le 12 septembre 2006 à Ratisbonne (« Foi, raison et université ») dans lequel il condamne toute violence exercée au nom de la religion.

⁶⁸ Par exemple, selon la version de l'Exode reproduite par la Bible de Jérusalem, Dieu au moment de remettre à Moïse les Tables de la Loi lui rappelle : « *Tu ne te prosterner pas devant ces dieux, tu ne les serviras pas car moi, Yahvé ton Dieu, je suis un dieu jaloux* » (M. Bettini, 2016).

⁶⁹ Le phénomène connaît trois niveaux d'intensité. La part des managers rencontrant régulièrement le fait religieux (60% en 2016), la proportion de ceux saisis de demandes à caractère religieux (48%), la fraction de ces cas dégénérant en conflits (9%). En quatre ans d'enquêtes, les chiffres sont voisins d'un triplement et ils révèlent le caractère très minoritaire des antagonismes ouverts. La détérioration de la conjoncture sécuritaire ne peut qu'augmenter la sensibilité devant ce type de perturbations.

bien-être collectif dans une perspective partenariale. Le champ à explorer demeure mal connu. Nous allons le parcourir avec le modeste espoir d'y placer quelques balises.

1.1. Un risque de perturbation de la vie quotidienne au travail.

Le management différentiel des identités religieuses peut rapidement devenir inextricable. Les 4300 religions recensées dans le monde offrent une panoplie de rites et d'interdits capables de conduire à la paralysie n'importe quelle organisation (Banon, 2008). En France, deux d'entre elles seulement occupent une place significative dans la population en 2014, le catholicisme, 48% et l'islam, 6%⁷⁰. Elles fournissent déjà un éventail d'obligations susceptibles de générer des tensions voire des conflits entre les collaborateurs de l'entreprise et d'être à l'origine d'aménagements dans les pratiques managériales.

Les situations les plus courantes dans la perspective de la gestion des ressources humaines⁷¹ peuvent être regroupées en quatre ensembles principaux clairement mis en évidence par les documents publiés par les entreprises à destination de leur encadrement :

- L'affichage ostensible de signes religieux (vestimentaires ou ornementaux).
- Les comportements de sociabilité, dont les plus sensibles sont les relations entre les femmes et les hommes.
- Les pratiques alimentaires liées au jeûne et à la composition des menus dans les structures de restauration collective.
- Les prières et la célébration des fêtes religieuses.

Cet ensemble de dysfonctionnements a fait l'objet d'un nombre non négligeable d'études universitaires⁷² et de quelques publications émanant d'entreprises (Orange, La Poste, BNP, Aréva, EDF⁷³ ...) et aussi d'associations d'inspiration patronale⁷⁴. Ces dernières justifient souvent des accommodements dits raisonnables, beaucoup moins coûteux pour les employeurs pour améliorer la paix sociale que les augmentations de salaires. Cette première catégorie d'« irritants sociaux » (Landier, 2012) d'origine religieuse correspond le plus souvent à des demandes ou des actes qui peuvent être traités comme des revendications individuelles. Leur compatibilité avec l'organisation du travail peut être assurée dans la plupart des cas en s'appuyant sur les procédures habituelles pour le règlement de ce type de réclamations.

Le souci de mettre en évidence et de maîtriser un risque nouveau dans un domaine pour lequel il n'existe aucun référentiel appelle tout d'abord la construction d'un instrument de surveillance, un tableau de bord organisé pour répertorier les incidents critiques d'origine religieuse classés, par exemple, selon les quatre champs précédemment distingués, et ensuite la mise en œuvre d'un audit social pour vérifier la conformité des solutions retenues aux règles juridiques et leur adéquation aux stratégies des ressources humaines mises en œuvre. Observateur curieux, l'auditeur social peut contribuer à l'amélioration et à l'harmonisation des réactions managériales face à ce premier volet du défi religieux.

Le désir des employés d'exprimer publiquement leur identité religieuse, l'ostentation ritualiste dont ils l'entourent souvent, expose rapidement le management des ressources humaines à une nouvelle forme de contestation. Elle se manifeste par l'intermédiaire d'une seconde catégorie d'incidents critiques d'une nature très différente car transgressant les règles légales ou simplement managériales⁷⁵ ou visant à les transformer au nom d'une certitude réfractaire à toute discussion. Les comportements de rupture influencent négativement la coopération et conduisent parfois à des crispations durables de nature à « *transformer le vivre ensemble en vivre à côté, incompatible avec l'esprit d'entreprise* » (Banon, 2006). Issue d'autant plus probable que les croyants adhèrent à une vision fondamentaliste d'une religion

⁷⁰ Environ 40% de nos compatriotes se déclarent sans affiliation religieuse ; quant aux 6% restants, ils se partagent entre protestants, juifs, bouddhistes et plus rares encore, témoins de Jéhovah, sikhs ... Aux Etats-Unis, Herman (2001) analyse l'impact d'une douzaine de religions sur les pratiques des affaires.

⁷¹ Perspective particulière laissant de côté les perturbations provoquées par les usagers (malades dans les hôpitaux, étudiants dans les universités, locataires dans les offices HLM ...) ou par les clients dans certaines activités.

⁷² P. Banon et J.F. Chanlat (2012) ; C. Cintas, B. Gosse, E. Vatteville (2012, 2013, 2014) ; G. Galindo et H. Hannad (2015), L. Honoré (2014), créateur et directeur de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE).

⁷³ Le texte publié par cette dernière intitulé « Repères sur le fait religieux dans l'entreprise à l'usage des managers et des responsables ressources humaines » lui a valu de recevoir un des trophées de la Diversité lors des 6^{èmes} Journées de la Diversité organisées à Corte en 2010.

⁷⁴ Comme IMS Entreprendre pour la Cité, Institut du Mécénat de la Solidarité créé en 1986 à l'initiative de Claude Bébéar, ou l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) à l'origine du lancement d'une charte de la diversité en 2004 et dont le catalogue de publications couvre tous les aspects du phénomène dont elle s'est chargée de promouvoir le développement.

⁷⁵ De façon incidente, les guides d'entreprises précédemment évoqués font allusion à des comportements tels que le refus d'exécuter une tâche, ou de partager le bureau ou la table de certains collègues ...

monothéiste propice à un prosélytisme belliqueux et à une discrimination rigoureuse de la part du groupe majoritaire (Gerbert et al., 2014)⁷⁶. Les enfermements identitaires à coloration religieuse qui en résultent sont un péril pour le lien social, menace à laquelle nous allons consacrer le second point.

1.2. Une menace pour le lien social.

Depuis la fin du siècle passé, l'offre de croyances est en plein essor et de plus en plus diversifiée. Les cyber prédicateurs auto proclamés docteurs de la foi se multiplient. Ils se prononcent sur tous les sujets, à la recherche de prestige dogmatique. Les réseaux mondiaux tissés par certains mouvements religieux en ont fait de « véritables multinationales de biens du salut » (Willaine, 2010 p.63). La demande à laquelle ils font face est pareillement éclatée et volatile. La fluidité des convictions facilite les mobilités d'un offrant à l'autre⁷⁷. La diversité croissante de l'offre et de la demande sur ce marché particulier stimule la concurrence avec pour conséquence une prolifération de revendications, source de sérieux problèmes pour les responsables de la gestion⁷⁸. L'intégration du fait religieux dans les stratégies des ressources humaines est une difficulté émergente dont l'importance ne doit pas être sous estimée. Son objectivation est délicate, ce qui devrait dissuader les DRH de l'utiliser comme ressource managériale. Néanmoins, nombre d'entre eux, pour assurer une coexistence pacifique entre les trois monothéismes dominants dans notre pays, n'ont pas résisté à la tentation de mise en œuvre d'un management différentiel des identités religieuses. La tentative dérive facilement, au nom de l'anti racisme, de la mauvaise conscience post coloniale ou du respect des cultures, vers la sacralisation de certaines différences. Mais créer des règles applicables à une partie du personnel seulement entraîne vers un piège redoutable : l'enfermement identitaire à coloration religieuse.

Ce phénomène emprisonne chaque collaborateur de l'entreprise dans une appartenance confessionnelle qui le définit entièrement. La promotion de la diversité religieuse a offert aux DRH de nouveaux critères de segmentation et de discrimination. Elle conduit rapidement à la promotion d'inégalités entre les catégories de croyants dont la source principale est la sacralisation d'une partie de l'espace collectif et du temps de travail. Les différences de traitements (y compris dans le cas où les revendications sont satisfaites) donnent naissance à un sentiment d'injustice à l'origine d'insatisfactions individuelles et de dérèglements dans les comportements (absentéisme, turn over ...), et plus grave encore de l'apparition d'une fracture religieuse entre les groupes menaçant la cohésion du collectif de travail. La formation d'équipes de travail religieusement homogènes est révélatrice de l'intensité du phénomène. Il risque de mener l'entreprise vers une organisation de type tribal où le DRH deviendrait le « chef des communautés ». Toute segmentation des effectifs à fondement religieux, surtout si elle est combinée à une opposition « insiders – outsiders »⁷⁹, conduit à une discrimination stigmatisante propice au ressentiment et à l'affrontement⁸⁰. Il en résulte inévitablement des tensions perturbantes pour la communication, menaçantes pour la cohésion et la solidarité et finalement dangereuses pour la performance économique et la compétitivité⁸¹.

Pour maîtriser ces divers risques, les DRH doivent travailler à l'amélioration de leur résilience face à la montée des intégrismes. Ils sont l'expression d'un projet politique visant à contraindre la société, depuis l'individu soumis à une affiliation identitaire aliénante jusqu'à l'Etat contesté pour le caractère démocratique de son organisation⁸² en passant par l'entreprise perturbée dans son fonctionnement productif quotidien⁸³. Mais en outre il leur faudra réfléchir sur leur technique de gestion (invention d'instruments de mesure

⁷⁶ Long article collectif concernant principalement les Etats-Unis et prenant la forme d'une revue de littérature portant sur plus de 70 références publiées essentiellement entre 2003 et 2013.

⁷⁷ D'après l'Enquête européenne sur les valeurs de 2008, seulement 9% des Français de plus de 18 ans estimaient qu'il y a « une seule et vraie religion ». Certains chercheurs (Hervieu-Léger, 2001) soulignent que les conversions pourraient mesurer cette circulation des croyants flottants en quête d'une identité religieuse nouvelle. Phénomène relevant de l'intime, la conversion se transforme difficilement en statistiques. Au plan mondial, selon le Pew Research Center (2015), à l'horizon 2050 la chrétienté enregistrerait 106 millions de départs et 40 millions d'arrivées.

⁷⁸ Selon l'économiste R. Barro (2005), la présence dans un pays d'une grande variété de religions est associée à un degré de religiosité et de participation au culte élevé, de même qu'à une affirmation plus intransigeante des convictions et à une augmentation de la défiance. R. Putnam (2000), par un chemin très différent, l'analyse du capital social, parvient à des conclusions voisines.

⁷⁹ Le groupe privilégié intégrant le noyau dur d'emplois à statut protégé, et les autres renvoyés vers les emplois précaires.

⁸⁰ Les groupes stigmatisés sont toujours tentés de faire reconnaître comme des valeurs positives les caractéristiques au nom desquelles ils ont été discriminés. Dans le champ que nous examinons, cela se manifeste par une dévotion exhibée, théâtrale, source d'irritation pour le reste du personnel.

⁸¹ Ce risque apparaît clairement pour les Etats-Unis dans les travaux recensés par Gerbert et alii, 2004.

⁸² Selon une enquête de l'IFOP menée en juin 2016, 29% des musulmans interrogés pensent que la loi islamique est plus importante que la loi de la République. Le Cardinal Barbarin se situe sur une ligne très voisine lorsqu'il dit, au moment du débat sur le mariage pour tous : « *Le Parlement n'est pas Dieu le Père.* »

⁸³ Cette stratégie du « ver dans le fruit » a été décrite par Boualem Sansal (2013), mais pour un autre espace géographique.

inédits⁸⁴, élaboration de nouveaux référentiels pour l'audit social ...) s'ils veulent avoir l'espoir de découvrir de nouvelles régulations permettant de pacifier les tensions à l'intérieur de leur organisation et d'éviter la prolifération des contentieux⁸⁵.

Pour surmonter le défi religieux, il faut accepter un changement de regard sur le management des ressources humaines, le passage d'une rationalité calculatrice à une légitimité soucieuse de l'ensemble des parties prenantes⁸⁶. Le droit est certainement un bon outil pour soutenir cette mutation. Ce constat conduit à se demander si une réponse au défi de l'ingérence religieuse dans la gestion ne pourrait pas s'organiser autour d'une application du principe de laïcité à l'entreprise. La seconde partie sera consacrée à cette interrogation.

2. Une réponse : l'entreprise laïque ?

Face à la prolifération des revendications religieuses, les managers des ressources humaines comme la plupart des responsables politiques ont balancé jusqu'à maintenant entre le déni et la capitulation. Ils ont souvent été portés à rechercher des accommodements dits « raisonnables » justifiés par la perspective utilitaire dominante dans la littérature nordaméricaine spécialisée⁸⁷ en raison des effets favorables des croyances religieuses sur l'implication et l'efficacité ; elles habituent les fidèles à une obéissance expurgée de toute tentation critique. Malheureusement à long terme cette pratique aggrave les risques de discrimination et de conflits à trois niveaux :

- Entre religions : certaines obtiennent des aménagements et d'autres non.
- Entre membres d'une même religion, les uns réservent la pratique religieuse à la sphère intime, les autres parviennent à l'introduire sur le lieu de travail.
- Entre pratiquants bénéficiaires de droits supplémentaires et agnostiques ou athées qui n'y peuvent prétendre.

Ces segmentations inédites et perverses puisque les accommodements raisonnables se transforment facilement en accommodements contestés sont une incitation à la recherche d'autres réponses. L'une d'entre elles mérite un examen attentif : **l'application du principe de laïcité à l'entreprise**⁸⁸. La laïcité n'est pas une option spirituelle parmi d'autres, mais un principe d'organisation des pouvoirs politiques qui peut recevoir une énonciation juridique simple : « *La loi garantit le libre exercice de la foi aussi longtemps que la foi ne prétend pas dicter la loi.* » (Ghaleb Bencheikh, p.58).

Le principe de laïcité est né au niveau de la Nation, mais il est transférable à d'autres échelles dès que se manifeste la nécessité de faire coexister des libertés pour permettre la cohésion d'un groupe. Il ne vise pas à exclure les croyants mais à définir un espace dans lequel pourra s'exercer un management des ressources humaines religieusement neutre, un espace où nul ne pourra se prévaloir de croyances pour s'affranchir des règles communes⁸⁹. Il faut permettre aux salariés de vivre ensemble en dépit de la différence de leurs foies.

La transformation du principe de laïcité en outils de gestion est un dessein ambitieux dont la réussite est incertaine. Pour le mettre en œuvre, le management des ressources humaines se heurte à une indiscutable incertitude juridique. La source essentielle de la difficulté est la délicate conciliation entre la subordination inhérente au contrat de travail et la part inaliénable des libertés publiques que les sociétés démocratiques accordent à chacun. Pour la surmonter il faut d'une part organiser les exigences de libertés fondamentales multiples entre lesquelles des conflits peuvent survenir, et d'autre part maîtriser l'exubérance d'un droit du travail en extension permanente⁹⁰ mais inadapté dans certaines de ses

⁸⁴ Les échelles de mesure de la spiritualité au travail évoquées par J.Y. Duyck et I. Mhenaoui (2013), d'origine anglo-saxonne, sont particulièrement décevantes dans une perspective de management des ressources humaines.

⁸⁵ Ce double effort aura d'autant plus de chances de succès que les responsables des ressources humaines auront mieux élucidé le contenu de leur propre posture vis à vis de la religion et des pratiques rituelles qui l'accompagnent. Le sujet commence à retenir l'attention des chercheurs.

⁸⁶ Sans omettre les parties prenantes muettes ou invisibles telles que la nature et les générations futures, mais sans aller nécessairement jusqu'à y inclure Dieu comme le propose G. Barbot ... sans préciser lequel (AFMD, T.M. Courau, 2013).

⁸⁷ Notamment le « Journal of Management, Spirituality and Religion » (JMSR).

⁸⁸ Depuis 2008 elle a fait l'objet de nombreuses propositions de loi dans notre pays (quasiment une par an).

⁸⁹ La Cour Européenne des Droits de l'Homme confirme le bien-fondé de cette manière de voir : « *Les préceptes d'une religion quelle qu'elle soit ne peuvent pas s'imposer plus qu'une autre au regard du Droit.* » Strasbourg, 15 janvier 2013.

⁹⁰ Entre 1985 et 2015 le Code du Travail français, dans le format immuable de l'édition Dalloz, est passé de 1000 à 3000 pages.

dispositions. Ces deux faces du problème appellent le débat. Nous essaierons d'en poser les bases au cours des deux points de cette seconde partie.

2.1. La liberté de religion, une liberté fondamentale parmi d'autres.

La liberté de religion a été proclamée en France dès 1789 dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août (art.10, « *Nul ne doit être inquiété pour ses opinions même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par les lois.* ») Elle a naturellement été intégrée dans la Constitution du 4 octobre 1958, norme fondamentale que le peuple s'est donné pour organiser les pouvoirs publics et leur fonctionnement. Elle est protégée en droit interne, notamment par le Code du Travail, et on la retrouve en droit international en particulier dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et dans la Charte des Droits fondamentaux de l'Union Européenne du 7 décembre 2000⁹¹.

La liberté de religion doit se concilier dans notre pays avec un autre principe, posé dans le Préambule de la Constitution donc au même niveau dans la hiérarchie des textes : « *La France est une république indivisible, laïque, démocratique et sociale ... Elle respecte toutes les croyances.* » Le droit positif, dans son état actuel, limite l'application au principe de laïcité ainsi posé à l'espace géré par l'Etat et régi par le droit public. Il n'est donc pas directement transposable à l'entreprise privée bien que 83% des personnes sondées par l'OFRE en 2014 soient favorables à son assujettissement à l'exigence de neutralité religieuse (Honoré, 2014). La sécularisation de la société et l'évolution de la législation n'ont pas cheminé du même pas. Ce défaut de concordance, en cas de conflit religieux dans l'entreprise, ne peut que retarder la découverte d'une solution. Il est préoccupant dans deux domaines tout particulièrement : la délimitation de l'espace public et le règlement des antagonismes entre libertés fondamentales. Nous allons les reprendre successivement ; ils font régulièrement l'objet de débats, voire de contentieux.

1. **L'espace public** est un lieu d'activités et d'échanges ouvert à tous. Sa réglementation et son étendue ont été l'objet de nombreux affrontements (Thiesse, 2010). La position la plus commune aujourd'hui distingue trois espaces : public, commun, privé (Paquot, 2015).⁹² Malheureusement leurs frontières varient, de même que la nature des comportements qui y sont tolérés. Dans notre domaine, l'expression des préférences religieuses, le partage entre eux est simple. Dans le premier le principe de laïcité doit être appliqué avec rigueur ; dans le troisième, l'intimité du domicile, la liberté est la règle. Pour le deuxième la réponse peut varier. L'espace commun est un endroit privé qui reçoit un usage collectif, l'entreprise par exemple, lieu de travail partagé où chacun s'acquitte de sa tâche sous le regard d'autrui, voire sous son contrôle dans un « open space ». Il a longtemps été considéré comme un prolongement de l'espace privé, cette perspective oriente encore le contenu du Code du Travail.

Depuis le début du siècle l'espace public s'étend. Deux textes de lois en témoignent. La Loi du 15 mars 2004 sur le « port de signes ou de tenues manifestant une appartenance religieuse à l'école » applique pour la première fois l'exigence de neutralité à des usagers d'un service public : les élèves. La Loi du 11 octobre 2010 « interdisant la dissimulation du visage dans l'espace public » va plus loin encore. Le législateur y adopte une conception très large de la notion, elle recouvre non seulement la rue mais tous les lieux ouverts au public (moyens de transport en commun, salles de spectacles, commerces ... donc entreprises). L'espace commun devient alors un prolongement de l'espace public, il pourrait par conséquent se voir appliquer le principe de laïcité. Cette extension est fondée sur une audacieuse construction doctrinale⁹³ : la mise en évidence d'une composante immatérielle de l'ordre public (Languille (2016). Elle réunit l'ensemble des normes minimales de comportement que doivent suivre les citoyens pour vivre ensemble et pour sauvegarder les règles essentielles du contrat républicain qui fonde notre société⁹⁴. L'élargissement du champ d'application de cette idée vers le management pourrait faire l'objet d'un débat⁹⁵. Il n'en réglerait pas pour autant le second problème vers lequel nous devons maintenant nous tourner, le conflit entre libertés fondamentales.

⁹¹ La Cour Européenne des Droits de l'Homme (CEDH) peut ainsi se rencontrer comme instance contentieuse dans notre domaine.

⁹² Certains, comme le Rapporteur Général de l'Observatoire de la Laïcité (Nicolas Cadène) divisent l'espace commun en deux : administratif pour les collectivités locales, les établissements scolaires ... et social pour les entreprises (Guélat, 2016). D'autres, tel P. Weil (2015), introduisent un espace sacré (réservé à la religion) entre l'espace privé et l'espace commun.

⁹³ Présentée par Guy Carcassonne devant la mission d'information parlementaire consacrée à cette loi de 2010.

⁹⁴ « *Donner à voir le refus d'être vu est une agression permanente contre la coexistence humaine* » (Manent, 2015 p. 74). Un tel comportement rompt la communication et détruit l'urbanité.

⁹⁵ Débat d'autant plus admissible que la constitutionnalité du texte du 11 octobre 2010 n'a pas été mise en question par le Conseil Constitutionnel et que la Cour Européenne des Droits de l'Homme a reconnu aussi sa légitimité, sans faire référence à la laïcité il est vrai.

2. La liberté religieuse est garantie par de nombreux textes juridiques qui lui assurent le statut prestigieux de **liberté publique**, publique car reconnue par l'Etat et garantie par lui (Rivero, 1982). Ses effets s'étendent naturellement aux rapports entre les personnes à l'intérieur de l'entreprise. La mobilisation de ce concept ne suffit pas pour y régler toutes les difficultés. Il arrive que les libertés publiques s'opposent, donnant naissance à des antagonismes dont la solution juridique est ardue. Dans notre champ d'investigation, conflit entre la liberté religieuse et la liberté de penser⁹⁶, ou encore tiraillement entre l'expression d'une identité religieuse et un autre principe fondamental du droit, le respect de l'égalité entre les hommes et les femmes⁹⁷. La difficulté irréductible de ces confrontations provient de l'impossibilité d'établir une hiérarchie entre les libertés publiques.

Le Québec s'est livré à une expérience peu convaincante, ayant pour conséquence l'établissement d'une priorité de fait en faveur de la liberté religieuse. Elle remonte à un principe posé en 2006 par la Commission des Droits de la Personne et de la Jeunesse, « *La liberté collective s'arrête où commence la liberté religieuse de chacun.* » La réflexion doctrinale prolongée à partir de 2008 par la Commission de Consultation sur les Pratiques culturelles⁹⁸ a conduit à la célèbre notion « d'accommodement raisonnable » imaginée pour désigner le traitement différentiel accordé à certains individus qui auraient risqué d'être pénalisés par l'application d'une norme universelle. Les accommodements dits « raisonnables », par antiphrase sans doute, ont fait l'objet d'une double critique au plan politique. D'une part ils révèlent une exaltation de l'individualisme peu conforme à l'essence de la démocratie. « *Le principe démocratique veut que tous les pouvoirs soient limités, non seulement ceux des Etats, mais aussi ceux des individus.* » (Todorov, 2011). D'autre part ils conduisent à une inversion de la dynamique intégrationniste construite autour des institutions nationales. Le droit à la différence se transforme rapidement en une différence des droits qui menace la cohésion du groupe. Un chercheur canadien, Mathieu Bock-Côté, intitule une de ses publications sur le sujet, « La dénationalisation tranquille » (2007, cité par Sénac, 2012) pour décrire la décomposition de la nation.

Pour affronter la dimension confessionnelle de la diversité, le management des ressources humaines a besoin d'un environnement religieusement neutre. Dans la construction d'une stratégie, les textes constitutionnels consacrant les libertés publiques ne pourront pas lui fournir plus que des lignes directrices. La gestion au quotidien repose sur des textes occupant un rang moins élevé dans la hiérarchie des normes, tout particulièrement le Code du Travail, document peu avare de prescriptions dans notre domaine, comme nous allons le voir dans le second point

2.2. Le Code du Travail, un instrument juridique contraignant mais réformable.

L'application stricte du principe de laïcité issu de la Loi de 1905 est simple, elle permet au salarié d'exprimer ses convictions religieuses au travail. L'organisation d'une entreprise n'étant pas d'ordre public⁹⁹, la liberté est la règle et la restriction l'exception. Le droit positif tel que rassemblé par le Code du Travail s'efforce de concilier ces deux exigences. Nous le rappellerons dans une première étape. Les difficultés que sa mise en œuvre a soulevées depuis une dizaine d'années avec le développement d'une ingérence religieuse plus agressive ont attiré l'attention sur la nécessité d'amender le cadre juridique. Les principales propositions de réforme seront brièvement évoquées dans la seconde étape.

1. Trois articles du Code du Travail encadrent l'expression religieuse dans l'entreprise (Liaisons Sociales 2015, CFDT 2015). L'art. L.11211 rappelle l'exigence de protection des libertés fondamentales (parmi lesquelles figure la liberté de conscience) : « *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnées au but recherché.* ». L'art. L.11321 évoque le principe de non discrimination : « *Nul ne peut être lésé ou discriminé en raison de ses convictions religieuses ...* », affirmation qui vaut tant à l'embauche¹⁰⁰ que dans le déroulement de la carrière. Il a été confirmé par une Directive Européenne du 27 novembre 2000 sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. L'art. L.13213 limite le contenu possible du règlement intérieur. Il ne peut pas apporter de restriction générale et absolue à l'exercice d'une liberté fondamentale.

⁹⁶ Cette dernière implique la liberté de ne pas croire et de changer de religion, conséquences malaisément admises par les monothéismes ; ainsi l'apostasie est-elle punie de mort par la Charia.

⁹⁷ Ce principe est difficilement opposable à une personne adoptant volontairement un comportement consacrant sa situation inférieure. Le juge français, cependant, a déjà accepté de mobiliser la dignité humaine pour interdire une activité pratiquée de manière volontaire contre rémunération : le lancer de nain (Conseil d'Etat 1995). Cette décision préfigure la notion de composante immatérielle de l'ordre public ; mais l'organisation d'une entreprise lui demeure pour l'essentiel extérieure.

⁹⁸ Désignée aussi par les noms de ses deux membres les plus célèbres, l'historien Gérard Bouchard et le philosophe Charles Taylor.

⁹⁹ Hormis en matière d'hygiène et de sécurité.

¹⁰⁰ Il s'agit de l'un des quatorze motifs de discrimination réprimés par la loi.

Naturellement ces interdictions ne valent pas autorisation pour un exercice abusif de la liberté religieuse, par exemple un prosélytisme agressif. Le Code du Travail autorise des restrictions qui se justifient doublement. D'une part en raison de la subordination inhérente à la relation d'emploi. Le respect par l'employeur de la religion de ses salariés n'implique nullement pour lui l'obligation d'adapter le contrat de travail et le déroulement de l'activité à un système de croyances ou à un autre. D'autre part en conséquence d'une évidence managériale, un groupe humain poursuivant une finalité globale ne peut pas se passer de normes destinées à encadrer les comportements de ceux qui le composent, la bonne marche de l'organisation en dépend.

L'entrepreneur peut donc légitimement apporter des limitations à condition qu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et qu'elles soient justifiées et proportionnées au but recherché. En pratique elles couvrent principalement deux domaines, d'un côté la protection des travailleurs en matière de santé, d'hygiène et de sécurité selon des règles relevant de l'ordre public ; d'un autre les impératifs économiques passant par l'organisation du travail et l'intérêt commercial, c'est à dire les exigences de la clientèle.

Toutes les restrictions envisageables sont soumises au contrôle des délégués du personnel, de l'Inspection du travail, voire du juge du contrat de travail en cas de litige, éventualité fréquente¹⁰¹. La découverte de solutions se complique rapidement car le principe de proportionnalité, facile à formuler, est d'application délicate (Fasterling, 2012) ; en outre il est de plus en plus souvent nécessaire d'harmoniser le droit interne et le droit international tel qu'il peut être entendu, en particulier par la Cour Européenne des Droits de l'Homme susceptible d'être sollicitée lorsque les voies de recours internes ont été épuisées. La multiplication des contentieux avait conduit le Haut Conseil à l'Intégration (HCI)¹⁰² à souligner dans un avis rédigé en 2011 que « *L'exercice de la liberté de conscience – y compris religieuse – au sein de l'entreprise privée est à ce jour très insuffisamment encadrée de façon spécifique par des textes de lois ...* » Depuis lors les propositions n'ont pas manqué pour combler ce vide. Nous en évoquerons brièvement quelques unes dans la seconde étape de ce deuxième point.

2. Le Code du travail, tel qu'il est actuellement rédigé, ne donne pas aux responsables des ressources humaines les moyens de régler tous les problèmes nés de l'ingérence religieuse dans leur sphère d'activité. L'entreprise offre au législateur un terrain d'expérimentation dans la recherche d'un équilibre entre la liberté de conscience et les nécessités de l'action collective. De l'inquiétude née de la vague terroriste et des débats de la dernière campagne présidentielle ont émergé quelques propositions dont l'intégration dans le droit positif ne soulèverait pas de véritables difficultés et ne bouleverserait pas nos traditions juridiques. Nous en citerons quatre, les unes émanant des praticiens de la gestion des ressources humaines et les autres de personnages politiques. En allant des plus générales vers les plus précises :

- La rédaction d'un « Code de la laïcité et des cultes » redéfinissant les devoirs respectifs des religions et de la République dans les différents espaces où ils peuvent se rencontrer¹⁰³.
- La création d'un délit d'entrave à la laïcité dans les services publics suggérée par Alain Juppé en 2014 mais dont l'extension aux entreprises privées serait envisageable si la possibilité leur était offerte d'adhérer au principe de laïcité.
- L'intervention d'un droit du travail de l'état d'urgence¹⁰⁴ dont une des dispositions centrale serait qu'en cas de menace pour la sécurité dans une entreprise, l'autorité publique demande elle-même le départ du salarié en cause. Le risque juridique disparaîtrait pour l'employeur car les recours éventuels contre cette décision devraient se faire contre l'Etat.
- La reconnaissance, en cas de contentieux, de la notion de trouble objectif mettant en cause le bon fonctionnement de la collectivité de travail et susceptible de devenir un motif légitime de licenciement¹⁰⁵. Elle pourrait ouvrir la voie à un élargissement du contenu légal du règlement intérieur, utile pour contenir certaines manifestations du totalitarisme théocratique et souhaité aussi bien par certains salariés que par certains employeurs¹⁰⁶.

¹⁰¹ Les instances contentieuses ont donné naissance à une abondante jurisprudence dans laquelle, au cas par cas, les juges ont précisé la légitimité des différents motifs évoqués pour limiter l'expression religieuse sur le lieu de travail.

¹⁰² Organisme supprimé le 24 décembre 2012.

¹⁰³ Proposition de Jean-François Copé (2012) dans un « Manifeste pour une Droite décomplexée ».

¹⁰⁴ Suggestion d'un ancien président de l'ANDRH, Jean-Christophe Sciberras (l'Expansion, février 2016).

¹⁰⁵ Présentée par B. Martinot et F. Morel (2015) dans un ouvrage consacré à une vaste réflexion sur la réforme du droit du travail et se terminant par l'énoncé de 72 propositions.

¹⁰⁶ Une initiative en ce sens a été prise en 2014 par le groupe PAPREC (leader dans le secteur du recyclage en France, comptant 4000 salariés de 56 nationalités différentes). Son PDG, J.L. Petithuguenin, a fait signer par les délégués du personnel et les

Il sera de plus en plus difficile de frustrer l'entreprise privée de la possibilité de travailler dans un cadre religieusement neutre. Pour affronter la dimension confessionnelle de la diversité la neutralité laïque peut présenter une utilité managériale que nous soulignerons pour conclure.

Conclusion.

L'apparition de tensions d'origine religieuse dans le management a surpris et troublé les observateurs car elle marquait l'interruption d'un processus séculaire que l'on avait cru inhérent aux démocraties libérales, la privatisation de la foi et la séparation entre les certitudes théologiques et l'exercice de la citoyenneté¹⁰⁷. Les livres saints se transformant très difficilement en manuels de gestion¹⁰⁸, une autre voie doit être recherchée.

Son exploration a été entamée dans les publications émanant d'entreprises françaises citées dans la première partie. Les « Repères sur le fait religieux ... » d'EDF énoncent clairement un principe général : « *On ne peut pas accepter de justification religieuse à un comportement asocial au travail.* » La note mise en ligne par Orange, de son côté, formule une série de recommandations qui pourraient former la base d'une gestion des ressources humaines religieusement neutre :

- « *En aucun cas la pratique religieuse ne doit imposer de contraintes à des salariés qui ne le souhaitent pas.* »
- « *Un salarié ne peut s'extraire de ses obligations vis à vis de l'entreprise pour des motifs religieux.* »
- « *L'égalité entre les hommes et les femmes doit être strictement respectée dans le cadre professionnel.* »
- « *Le salarié est libre de prier ... les pauses pour prier doivent tenir compte des impératifs du travail et non le travail des exigences religieuses.* »

L'affirmation par le législateur d'un principe de laïcité **facultatif** pour les entreprises privées aurait le mérite de réduire l'incertitude juridique pour celles qui souhaiteraient s'engager sur ce chemin à la suite de négociations collectives dont le contenu devrait être précisé. Elle ne bouleverserait pas les fondements de notre droit, et pourtant depuis dix ans le sujet intimide les détenteurs du pouvoir dans notre pays et les organes chargés de les conseiller (Observatoire de la laïcité, Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme – CNCDH, Conseil Economique, Social et Environnemental – CESE) (Birnbaum, 2016)¹⁰⁹.

La laïcité n'est pas une doctrine ou un dogme mais un principe juridique visant à organiser la coexistence des libertés. « *La République ne fait d'aucun dogme la règle et le fondement de la vie sociale.* » (Jaurès, 1904). L'introduction du principe de laïcité dans le champ du management des ressources humaines est une réponse au défi de l'ingérence religieuse. Elle peut faire de l'entreprise un espace de tolérance articulant la coexistence des libertés fondamentales sur le lieu de travail. Le dialogue et la compréhension mutuelle sont nécessaires à la découverte de mécanismes de régulation de la relation complexe entre la religion et l'organisation. L'option préconisée n'implique pas la création d'une « entreprise de tendance laïque » (Gaudu, 2011) dans laquelle les collaborateurs devraient concourir à l'expression d'une conviction idéologique. Mais une fois choisie, elle requiert une stratégie persévérante pour instaurer une véritable intégration des diversités dans un climat apaisé. « *La tradition française qui veut que tous se mêlent et soient solidaires sans souci de leurs origines au sein d'un espace public marqué par une laïcité exigeante mérite d'être défendue.* » (P. d'Iribarne, 2010), et étendue dans l'entreprise au management des ressources humaines, pouvons-nous ajouter. Le principe de laïcité permet de poser de « justes normes »

représentants du comité d'entreprise une « Charte de la laïcité » interdisant les signes et pratiques religieux sur le lieu de travail. Ce document, posé comme un geste militant pour faire évoluer la législation actuelle, a fait consensus en interne.

¹⁰⁷ Séparation, initialement préconisée par Spinoza, (1632 – 1677) et reprise par Condorcet (1743 – 1794) mais contestée parfois encore par les fidèles des religions monothéistes.

¹⁰⁸ Même si certains n'en sont pas très éloignés comme la Règle de Saint Benoît (480 – 547) avec son agencement minutieux du temps et certaines formules comme « *L'oisiveté est l'ennemie de l'âme* », de nature à séduire tous les responsables des ressources humaines.

¹⁰⁹ Ils partagent une très grande réserve envers toute extension du principe de laïcité qui « *risquerait d'enfermer toute expression de la liberté religieuse dans la sphère intime* », (avis du CNCDH du 26 septembre 2013). Curieuse inquiétude envers une situation à laquelle avait pourtant conduit la sécularisation de la société dans bon nombre de pays d'Europe Occidentale. Ce refus de légiférer n'a pas pour origine une fidélité sourcilieuse à un idéal républicain fondé sur des principes inébranlables, mais des considérations trivialement électorales.

(J. Locke) entre le spirituel et le temporel, de concilier la tolérance et la fermeté dans une organisation socialement responsable.

Bibliographie.

- Banon P. (2006), « *Dieu et l'entreprise. Comprendre et gérer les cultures religieuses.* » Editions d'Organisation.
- Banon P. (2008), « *La révolution théoculturelle. Comprendre et gérer la diversité religieuse dans notre société.* » Presses de la Renaissance.
- Banon P., Charlat J.F. (2013), « La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines. » Contribution à l'ouvrage collectif publié par Dauphine Recherches en Management : « *L'état des entreprises en 2014.* Coll. « Repères », La Découverte.
- Barro R. (2005), « Foi religieuse et croissance économique : quels sont les facteurs déterminants ? » *Problèmes Economiques* N° 2882, 14 septembre.
- Bencheik G. (2011), « Laïcité, l'avenir d'un idéal. » *Géopolitique*, juillet – août – septembre pages 5563.
- Bettini M. (2016), « *Eloge du prosélytisme. Ce que peuvent nous apprendre les religions antiques.* Les Belles Lettres.
- Birnbaum J. (2016), « *Un silence religieux. La gauche face au djihadisme.* Seuil.
- Case P., Gosling J. (2010), « The spiritual organization : critical reflections on the instrumentality of workplace spirituality. » *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7 ; 4, p. 257282.
- Cerf M., Horwitz M. (div) (2011), « *Dictionnaire de la laïcité.* » Armand Colin.
- CFDT (2015), « *Le fait religieux en entreprise.* » Coll. Vivre ensemble, travailler ensemble N°2.
- Cintas C., Gosse B., Vatteville E. (2012), « Quand l'identité religieuse devient une préoccupation du management des ressources humaines. » Chapitre 3 de l'ouvrage collectif coordonné par Barth I. « *Management et religions. Décryptage d'un lien indéfectible.* » Col. « Gestion en liberté », éditions EMS p. 8398.
- Cintas C., Gosse B., Vatteville E. (2013), « Religious Identity : a new dimension of HRM ? A french view. » *Employee Relations* vol.35 N°6 p. 576592.
- Cintas C., Gosse B., Vatteville E. (2014), « Management des ressources humaines et religion. » Contribution à « *Sociétal* » 2014 publié sous la direction de Daniel J.M., MonlouisFélicité F., p. 230240. Editions Eyrolles.
- Courau T.M. (div) (2013), « *Entreprises et diversité religieuse. Un management par le dialogue.* » AFMD, Association Française des Managers de la Diversité.
- Duyck J.Y., Mhenaoui I., (2013), « La spiritualité et l'entreprise. Principaux concepts et outils de mesure. » *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management, Homme et entreprise* N° 8 p.5770.
- Fasterling B. (2012), « Management responsable des enquêtes internes d'entreprise. La « proportionnalité » comme technique de gestion ? » *ROR, Revue de l'Organisation Responsable, Responsible Organization Review* N°1 p. 3242.
- Galindo G., Zannad H. (2015), « Large French Companies Facing Religions Issues. Proposition of a Grid to decrypt their Postures. » *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise* N°19 p. 4155
- Gauchet M. (2002), « *La religion dans la démocratie. Parcours de la laïcité.* » FolioEssais N° 394. Gallimard.
- Gaudu F. (2010), « La religion dans l'entreprise. » *Droit Social* N°1, Janvier, p. 6571.
- Gaudu F. (2011), « L'entreprise de tendance laïque. » *Droit Social* N° 12, décembre, p. 1186 – 1189.
- Gebert D. et al. (2014), « Expressing Religions Identities in the Workplace : Analyzing a neglected Diversity Dimension. » *Human Relations* 675, p. 543563.
- Guelamine F. (2016), « *Faits religieux et laïcité : le travail social à l'épreuve. Repères pour une pratique professionnelle.* » 2^{ème} édition. ESF Editeur.
- Herman S.W ed. (2001), « Spiritual Goods. Faith Tradition and the Practice of Business. » *Philosophy Documentation Center*.
- HervieuLéger D. (2001), « *Le pèlerin et le converti. La religion en mouvement.* » Flammarion.
- Honoré L. (2014), « Le management à l'épreuve de la religion. » *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management, homme et Entreprise* N°13, p. 5467.
- d'Iribarne P. (2010), « *Les immigrés de la République. Impasses du multiculturalisme.* Coll. « La couleur des idées », Seuil.
- Jaurès J. (2016), « *Pour la laïque* » 1910. Le Livre de poche. Classiques.
- Landier H. (2012), « Irritants sociaux et désengagement au travail. » *Revue Futuribles* N° 390, novembre.
- Languille C. (2016), « Quelques réflexions sur la laïcité, la liberté de conscience et le vivre ensemble. » Contribution à *Sociétal* 2016 publié sous la direction de Daniel J.M. et Monlouis –Félicité F, p. 249256.

- Liaisons Sociales* (2015), « La religion et l'entreprise. » Numéros juridiques, mars, p. 7795.
- Manent P. (2015), « *Situation de la France*. Desclée et Brouwer.
- Martinot B., Morel F. (2015), « *Un autre droit du travail est possible. Libérer, organiser, protéger.* » Fayard.
- Paquot T. (2015), « *L'espace public* » Coll. « Repères » N°518, La Découverte.
- Picq J. (2016), « *Politique et religion. Relire l'Histoire, éclairer le présent.* » Sciences Po Les Presses.
- Rivero J. (1982), « Les libertés publiques dans l'entreprise. » *Droit social* N°5, mai, p.421424.
- Roy O. (2008), « *La sainte ignorance. Le temps de la religion sans culture.* » Points Essais, Seuil.
- Roy O. (2013), « *La laïcité face à l'Islam.* » Coll. Pluriel.
- Sansal B. (2013), « *Gouverner au nom d'Allah* » Folio N° 6061, Gallimard.
- Scouarnec A. (2012), « Editorial », *Revue Management et Avenir* N° 56, p. 67.
- Thiesse A.M. (2010), « *Faire les Français. Quelle identité nationale ?* » Coll. Partipris, Stock.
- Todorov T. (2011), « La tyrannie de l'individu », *Le Monde*, 2728 mars.
- VoynnetFourboul C. (2014), « *Diriger avec son âme. Leadership et spiritualité.* » Coll. « Questions de société », EMS.
- Weil P. (2015) « *Le sens de la République.* » FolioActuel, Gallimard.
- Willaime J.P. (2015), « *Sociologie des religions.* » Coll. « Que saisje ? » N° 2961, 4^{ème} édition, PUF.

COMITE SCIENTIFIQUE

Alain AKANNI, Université de Dakar, Sénégal
Boualem ALIOUAT, Université de Nice, France
Nehmé AZOURY, Université du SaintEsprit, Kaslik, Liban
Olivier BACHELARD, EM Lyon, France
Michel BARABEL, Université de Paris Est, France
Elie BASBOUS, Université Libanaise, Beyrouth, Liban
Adnane BELOUT, Université de Montréal, Québec, Canada
Djilali BENABOU, Université de Mascara, Algérie
Béchir BENLAHOUEL, Université de CergyPontoise, France
Leila BENRAISS, Université de Bordeaux, France
Chafik BENTALEB, Université de Marrakech, Maroc
CharlesHenri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, France
Mustapha BETTACHE, Université Laval, Québec, Canada
André BOYER, IAE de Nice, France
Luc BOYER, IAS France
Franck BRILLET, Université Paris II, France
Maria Giuseppina BRUNA, IPAG Business School, France
Sylvie BRUNET, KEDGE Marseille / CESE, France
Adriana BURLEASCIOPERU, Université Craiova, Roumanie
Laurent CAPPELLETTI, CNAM, France
Jean-François CHANLAT, Université ParisDauphine, France
Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, France
Annie CORNET, HEC Liège, Université de Liège, Belgique
Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France
Patrick DAMBRON, IEAM, Paris, France
Richard DELAYE, Propedia, IGS, France
Marc DELUZET, OSI, France
Luc Frederic DUCRAY, IPAG Business School, France
Michelle DUPORT, Université de Montpellier III, France
Jean-Pierre DUMAZERT, ESC La Rochelle, France
Jean-Yves DUYCK, Université de La Rochelle, France
Yacine FOUDAD, AASA, Algérie
Corinne FORASACCO, IAS, France
AnneMarie FRAY, IAS, France
Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France
Sana HENDA, ESC Amiens, France
RogerPierre HERMONT, IAS France
Jacques IGALENS, IAE de Toulouse, France
Michel JONQUIERES, Académie de l'Ethique, France
Emmanuel KAMDEM, ESSEC, Douala, Cameroun
Assya KHIAT, Université d'Oran, Algérie
Alain LEMPEREUR, Heller SchoolBrandeis University / Harvard Law School, USA
Hubert LANDIER, IGS, Paris, France
Erick LEROUX, IUT Saint Denis, France
Henri MAHE de BOISLANDELLE, Université Montpellier
Mohamed MATMATI, EM Grenoble, France
Olivier MEIER, Université de ParisEst, France
Samuel MERCIER, Université de Bourgogne, France
Nathalie MONTARGOT, ESC La Rochelle, France
Hadj NEKKA, Université d'Alger, Algérie
Maria NICULESCU, ESFAM, Sofia, Bulgarie
Duc Khuong NGUYEN, IPAG Business School, France
Emmanuel OKAMBA, Université de Paris Est, France
Mustafa ÖZBILGIN, Brunel Business School, Londres, U.K
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School, France
Yvon PESQUEUX, CNAM IFSAM, France

Comité scientifique :

Alain AKANNI, *Univ. de Dakar, Sénégal*
Boualem ALIOUAT, *Univ. de Nice, France*
Nehmé AZOURY, *Univ. du Saint-Esprit, Kaslik, Liban*
Olivier BACHELARD, *EM Lyon, France*
Michel BARABEL, *Univ. de Paris-Est, France*
Elie BASBOUS, *Univ. Libanaise, Beyrouth, Liban*
Adnane BELOUT, *Univ. de Montréal, Québec, Canada*
Djilali BENABOU, *Univ. de Mascara, Algérie*
Béchir BENLAHOUEL, *Univ. de Cergy-Pontoise, France*
Leila BENRAISS, *Univ. de Bordeaux, France*
Chafik BENTALEB, *Univ. de Marrakech, Maroc*
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *HEC Paris, France*
Mustapha BETTACHE, *Univ. Laval, Québec, Canada*
André BOYER, *IAE de Nice, France*
Luc BOYER, *IAS France*
Franck BRILLET, *Univ. Paris II, France*
Maria Giuseppina Bruna, *IPAG Business School, France*
Sylvie BRUNET, *KEDGE Marseille / CESE, France*
Adriana BURLEA-SCIOPERU, *Univ. Craiova, Roumanie*
Laurent CAPPELLETTI, *CNAM, France*
Jean-François CHANLAT, *Univ. Paris-Dauphine, France*
Jean-Luc CERDIN, *ESSEC Business School, France*
Annie CORNET, *HEC Liège, Univ. de Liège, Belgique*
Fernando CUEVAS, *E.S.C. Pau, France*
Patrick DAMBRON, *IEAM, Paris, France*
Richard DELAYE, *Propedia, IGS, France*
Marc DELUZET, *OSI, France*
Luc Frederic DUCRAY, *IPAG Business School, France*
Michelle DUPORT, *Univ. de Montpellier III, France*
Jean-Pierre DUMAZERT, *ESC La Rochelle, France*
Jean-Yves DUYCK, *Univ. de La Rochelle, France*
Yacine FOUDAD, *AASA, Algérie*
Corinne FORASACCO, *IAS, France*
Anne-Marie FRAY, *IAS, France*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France*
Sana HENDA, *ESC Amiens, France*
Roger-Pierre HERMONT, *IAS France*
Jacques IGALENS, *IAE de Toulouse, France*
Michel JONQUIERES, *Académie de l'Ethique, France*
Emmanuel KAMDEM, *ESSEC, Douala, Cameroun*
Assya KHIAT, *Univ. d'Oran, Algérie*
Alain LEMPEREUR, *Heller School-Brandeis University / Harvard*

Law School, USA
Hubert LANDIER, *IGS, Paris, France*
Erick LEROUX, *IUT Saint Denis, France*
Henri MAHE de BOISLANDELLE, *Univ. Montpellier*
Mohamed MATMATI, *EM Grenoble, France*
Olivier MEIER, *Univ. de Paris-Est, France*
Samuel MERCIER, *Univ. de Bourgogne, France*
Nathalie MONTARGOT, *ESC La Rochelle, France*
Hadj NEKKA, *Univ. d'Angers, Algérie*
Maria NICULESCU, *ESFAM, Sofia, Bulgarie*
Duc Khuong NGUYEN, *IPAG Business School, France*
Emmanuel OKAMBA, *Univ. de Paris Est, France*
Mustafa ÖZBILGIN, *Brunel Business School, Londres, U.K*
Jean-Marie PERETTI, *ESSEC Business School, France*
Yvon PESQUEUX, *CNAM-IFSAM, France*
Jean Michel PLANE, *Univ. de Montpellier III, France*
Stéphane RENAUD, *Univ. de Montréal, Canada*
Doha SAHRAOUI, *Univ. Cadi Ayyad, Maroc*
Henri SAVALL, *Univ. Lyon III, ISEOR, France*
Marie-José SCOTTO, *IPAG Business School, Nice, France*
François SILVA, *KEDGE Paris, France*
Aline SCOUARNEC, *Univ. de Caen, France*
Jean-Paul TCHANKAM, *KEDGE Bordeaux, France*
Frédéric TEULON, *IPAG Business School, France*
Maurice THEVENET, *FNEGE, France*
Marc VALAX, *Univ. Lyon III, France*
Anne-Marie de VAIVRE, *AINF, IAS, France*
Delphine VAN HOOREBEKE, *Univ. de Toulon, France*
Eric VATTEVILLE, *ESSCA Angers, France*
Catherine VOYNET-FOURBOUL, *CIFFOP, Paris II, France*
Zahir YANAT, *KEDGE Bordeaux, France*
Véronique ZARDET, *Univ. de Lyon III, ISEOR, France*

Comité d'organisation :

Maria Giuseppina BRUNA, *IPAG Business School, France*
Christiane DESHAIS, *IAS France*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France*
JeanMarie PERETTI, *ESSEC Business School, France*
MarieJosé SCOTTO, *IPAG Business School, Nice, France*
Frédéric TEULON, *IPAG Business School, France*
Tra TRAN - *IPAG Business School, France*
Mariya DIMOVA - *IPAG Business School, France*

Jean Michel PLANE, Université de Montpellier III, France
Stéphane RENAUD, Université de Montréal, Canada
Doha SAHRAOUI, Université Cadi Ayyad, Maroc
Henri SAVALL, Université Lyon III, ISEOR, France
Marie-José SCOTTO, IPAG Business School, Nice, France
François SILVA, KEDGE Paris, France
Aline SCOUARNEC, Université de Caen, France
Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Bordeaux, France
Frédéric TEULON, IPAG Business School, France
Maurice THEVENET, FNEGE, France
Marc VALAX, Université Lyon III, France
Anne-Marie de VAIVRE, AINF, IAS, France
Delphine VAN HOOREBEKE, Université de Toulon, France
Eric VATTEVILLE, ESSCA Angers, France
Catherine VOYNETFOURBOUL, CFFOP, Paris II, France
Zahir YANAT, KEDGE Bordeaux, France
Véronique ZARDET, Université de Lyon III, ISEOR, France

COMITE D'ORGANISATION

Maria Giuseppina BRUNA – IPAG Business School, France
Christiane DESHAIS – IAS France
Soufyane FRIMOUSSE – IAE de Corse, France
JeanMarie PERETTI-ESSEC Business School, France
MarieJosé SCOTTO – IPAG Business School, Nice, France
Frédéric TEULON – IPAG Business School, France
Tra TRAN – IPAG Business School, France
Mariya DIMOVA – IPAG Business School, France