Dakar, SENEGAL 12, 13 & 14 Décembre 2018

36e Université d'Eté de l'audit social

L'apport de l'audit social et de la RSE pour promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

et

14e Rencontres internationales de la Diversité

Regards croisés sur la diversité et l'inclusion en Afrique, en Europe et ailleurs dans le monde

Editeurs scientifiques :
Soufyane FRIMOUSSE
Jacques IGALENS
Jean-Marie PERETTI
Jean-Paul TCHANKAM

En partenariat avec

Et en collaboration avec les IAS du Maroc, d'Algérie, de Tunisie et du Liban et les partenaires de l'IAS (ANDRH, Associations nationales des DRH, OSI, ASMP, Question(s) de Management) et les partenaires des RID (ASMP, ADERSE, FACE, Cercle Entreprises & Santé, RHSF, Charte de la Diversité, ESSEC Business School, EGiD Hec-Liège)

36ème Université d'Eté de l'IAS

L'APPORT DE L'AUDIT SOCIAL ET DE LA RSE POUR PROMOUVOIR UNE CROISSANCE ECONOMIQUE SOUTENUE, PARTAGEE ET DURABLE, LE PLEIN EMPLOI PRODUCTIF ET UN TRAVAIL DECENT POUR TOUS

& 14èmes Rencontres Internationales de la Diversité

REGARDS CROISES SUR LA DIVERSITE ET L'INCLUSION EN AFRIQUE, EN EUROPE ET AILLEURS DANS LE MONDE

SOMMAIRE

L'APPORT DE L'AUDIT SOCIAL ET DE LA RSE POUR PROMOUVOIR UNE CROISSANCE ECONOMIQUE SOUTENUE, PARTAGEE ET DURABLE, LE PLEIN EMPLOI PRODUCTIF ET UN TRAVAIL DECENT POUR TOUS 1
REGARDS CROISES SUR LA DIVERSITE ET L'INCLUSION EN AFRIQUE, EN EUROPE ET AILLEURS DANS LE MONDE 1
SOMMAIRE 2
AVANT PROPOS IAS 7
L'APPORT DE L'AUDIT SOCIAL ET DE LA RSE POUR PROMOUVOIR UNE CROISSANCE ECONOMIQUE SOUTENUE, PARTAGEE ET DURABLE, LE PLEIN EMPLOI PRODUCTIF ET UN TRAVAIL DECENT POUR TOUS 10
ACTES DE LA 36ème UNIVERSITE DE L'AUDIT SOCIAL ET DE RSE 10
L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DEVELOPPEES PAR LES ''BROUTEURS'' (CYBERCRIMINELS) COMME RESSOURCES MOBILISABLES L'ECONOMIE FORMELLE. 11
Bernadette BLA 11
Germaine AINYAKOU TAÏBA 11
Jean-Marie PERETTI 11
1. La relation de confiance 14
LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE ; UNE LEGISLATION EMBRYONNAIRE 22
Hamid ESSERDI 22
Pierre CHAUDAT 22
Laurent MERIADE 22
Introduction 22
1. Synthèse des principaux déterminants et manifestations des RPS 23
2. Focus sur la législation des RPS au Maroc : une législation embryonnaire 27
Discussion 30
Conclusion 32
Bibliographie 33
Annexe: Récapitulatif des études réalisées au Maroc, en rapport avec les RPS au travail (source : auteurs) 36
LA RSE REVISITEE PAR LE MRH. ANALYSE D'UN NOUVEAU PARADIGME DE DEVELOPPEMENT DURABLE ENTRE APPROCHES THEORIQUES ET REALISATION PRATIQUE 42
Driss FERAR 42
Introduction 42
1. Le MRH au service de la RSE par une approche de gestion de la connaissance 43
2. Le MSRH au service de la RSE par le biais du développement durable 44
3. La responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE) devant le paradoxe séparant théoriciens et praticiens. 45
En conclusion, 47
Bibliographie 48
APPROPRIATION DE LA RSE ET MOTIVATION ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DES PME AGROINDUSTRIELLES DE LA ZONE CEMAC 50
Bertin Léopold KOUAYEP 50
Emmanuel Junior MBOG 50
Introduction 50
1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche 51
2. Méthodologie 53
3. Analyse des résultats et interprétations dans le contexte sous régional 54
Conclusion 57
Bibliographie 57
LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES DANS LA CONSTRUCTION DU TRAVAIL DECENT: L'APPORT DE LA LEGISLATION CAMEROUNAISE DU TRAVAIL EN MATIERE DE SECURITE ET D'EGALITE DES CHANCES 59
Sara NANDJIP MONEYANG 59
1. La traduction de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la législation camerounaise du point de vue de la sécurité au travail et de l'égalité des chances 61
2. L'effacement du conflit responsabilité juridique-responsabilité sociale 66
3. La réalisation par l'entreprise de sa mission de RSE dans la protection du travailleur 67
En guise de conclusion 69
Bibliographie 69

LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DU TURNOVER : ÉTAT DES LIEUX DE LA LITTERATURE 70
Stéphane RENAUD 70
Alexandre VINCENT 70
Introduction 70
1. Définition du turnover 70
2. État des lieux sur les déterminants organisationnels du turnover 71
3. Taille de l'entreprise 72
4. Type d'industrie 73
5. Syndicalisation 73
6. Formation 73
7. Sécurité d'emploi 74
8. Salaire 74
9. Avantages sociaux 74
10. Rémunération variable 75
11. Justice organisationnelle 75
12. Satisfaction au travail 76
Conclusion 76
Bibliographie 77
VALORISATION DU POTENTIEL D'UN SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE FORMEL POUR LA GOUVERNANCE DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN 79
Kadouamai SOULEYMANOU 79
Lubica HIKKEROVA 79
Introduction 79
1- Fondements d'implémentation de comptabilité sectorielle dans les CTD 81
2 - Repères théoriques et fiabilité du SIC pour la gouvernance des CTD 83
3 – Méthodologie d'analyse du SIC pour la gouvernance de 93 communes 86
4 - Résultats et discussions 89
Conclusion 92
Bibliographie 93
Annexe 95
LE PROFIL MANAGERIAL POUR L'EFFICACITE D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COLLECTIVITES TERRITORIALES : ENJEUX ET PERSPECTIVES AU CAMEROUN 98
Kadouamaï SOULEYMANOU 98
Jean Paul TCHANKAM 98
Introduction 98
1. Du management communal au développement local 100
2 - Enjeux du management communal par la décentralisation 102
3 - Méthodologie 104
4 – Résultats et discussions 105
Conclusion 108
Bibliographie 109
Annexes 110
DE LA RESPONSABILITE A LA DURABILITE : L'INFORMATION SOCIALE A L'HEURE DES RAPPORTS INTEGRES 112
Patrice TERRAMORSI 112
1. De la critique des « rapports RSE » à l'institutionnalisation des rapports intégrés 112
2. Analyse des rapports annuels des sociétés du CAC 40 115
Conclusion 117
Bibliographie 118
REGARDS CROISES SUR LA DIVERSITE ET L'INCLUSION EN AFRIQUE, EN EUROPE ET AILLEURS DANS LE MONDE 120
ACTES DES 14èmes RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE 120
AVANT-PROPOS RID 121
PLAFOND DE VERRE : VERS UNE ECHELLE DE MESURE DE L'EXCLUSION 125
Amine BALAMBO 125
Doha SAHRAOUI 125
Introduction 125
1. Plafond de verre : Définitions et Approches 126

2. Méthodologie de la construction de l'échelle de mesure 129
Conclusion 131
Bibliographie 131
GOUVERNANCE ETHIQUE ET CREATION DE LA VALEUR SOCIETALE : CAS D'INTEGRATION DES FEMMES AFRICAINES DANS LE TOP MANAGEMENT 133
Sanae BEN YAICH 133
Introduction : 133
1. Revue de littérature : les pratiques éthiques des entreprises et insertion des femmes dans les conseils d'administration 134
2. Etude empirique : 136
3. Analyse des résultats : 137
Conclusion 138
Bibliographie 139
FEMINISATION DES ENTREPRISES : PERFORMANCE ET STEREOTYPES DE GENRE RENFORCES 141
Nathalie CLAVIJO 141
Introduction : 141
1. Féminisme et égalité professionnelle : 141
3. Méthodologie : 146
4. Résultats : 146
Conclusion : 151
Bibliographie : 151
WOMEN ON CORPORATE BOARDS AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM PANEL QUANTILE REGRESSION 165
Rey DANG 165
L'Hocine HOUANTI 165
Jean-Michel SAHUT 165
Marie José SCOTTO 165
Abstract 165
Introduction 165
1. Research design 166
2. Results 168
References 170
L'ENTREPRISE ÉMANCIPATRICE: UN ÉQUILIBRE POSSIBLE ENTRE INCLUSION ET *DISPUTATIO* AUTOUR DES QUESTIONS RELIGIEUSES AU TRAVAIL. 171
Hugo GAILLARD 171
THE EMANCIPATORY FIRM: A POSSIBLE BALANCE BETWEEN INCLUSION AND DISPUTATIO ON RELIGIOUS ISSUES AT WORK. 171
Introduction 172
1. Une articulation théorique entre inclusion et *disputatio* au travail sous le prisme religieux 172
2. Une PME de l'ouest de la France comme modèle empirique pour l'entreprise émancipatrice 177
Bibliographie 185
REPRESENTATIONS SOCIALES DU TOURISME DURABLE AU BENIN : VERS UNE PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE DES ACTEURS. 187
Catherine HOUENOUHO 187
Valérie FOINTIAT 187
Judith GLIDJA 187
Pascal TISSERANT 187
DIVERSITE ET CONFLITS DANS LES START-UP CAMEROUNAISES 189
Math MAZRA 189
Jean-Michel SAHUT 189
Introduction 189
1. Cadre théorique et hypothèses de recherche 190
2. Approche méthodologique 194
1. Présentation et discussion des résultats 195
Conclusion 198
Bibliographie 199
FORMATION A L'EGALITE FEMMES-HOMMES PAR LE THEATRE D'ENTREPRISE : UNE ANALYSE DE SAYNETES 203

Nathalie MONTARGOT 203
Gaëlle REDON 203
Bibliographie 203
DIVERSITE CULTURELLE ET STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES PME AFRICAINES 205
Jean François NGOK EVINA 205
CULTURAL DIVERSITY AND INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF AFRICAN SMES 205
Introduction 205
1. L'internationalisation des PME africaines : une approche pourtant universelle 206
2. L'internationalisation des PME africaines : une approche cependant contingente 209
Discussion des résultats 214
Conclusion 214
Bibliographie 214
DIVERSITE CULTURELLE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL : UNE ETUDE APPLIQUEE A UN ECHANTILLON D'ENTREPRISES CAMEROUNAISES 216
Jean François NGOK EVINA 216
Introduction 216
1. Diversité culturelle et performance au travail : une revue de la littérature 217
2 Démarche méthodologique et caractéristiques de l'échantillon 218
3 Impact de la diversité sur la performance de l'entreprise 220
Conclusion 223
Bibliographie 223
INTEGRER EQUITABLEMENT ET DURABLEMENT LES TH POUR GARANTIR L'EGALITE DES CHANCES 225
Jean-Marie PERETTI 225
Mathieu PETIT 225
Introduction 225
1. L'inclusion des travailleurs handicapés 226
2. Créer ou développer un univers d'inclusion (phase 1) 227
3. Déployer des politiques Handicap selon la maturité de l'organisation 231
CONCLUSION 232
Bibliographie 233
SE SENTIR ETRANGER PARMI LES SIENS: L'EXEMPLE DU RETOUR D'EXPATRIATION ET DE L'EMPLOI DES PERSONNES AUTISTES 234
Camille RICAUD 234
Introduction 234
1. Fondements théoriques : rapport de l'individu à l'organisation et dispositifs de gestion 234
2. L'organisation face à l'altérité radicale : une entreprise de normalisation de la singularité ? 235
3. L'organisation face à l'expatrié 236
4. L'altérité radicale de l'expatrié : l'exemple du choc culturel inversé 237
5. L'entreprise face à l'autisme 238
6. L'altérité radicale de la personne autiste : une autre façon de penser et ressentir le monde 239
Conclusion : faut-il vraiment rationaliser ce qui peut échapper à la rationalité managériale ? 240
Bibliographie 240
MODALITE DE LA RELATION ENTRE MENTORE ET MENTOREE AU SEIN D'UN RESEAU FEMININ SOCIAL « OUVERT » DANS UN CONTEXTE DE CREATION D'ENTREPRISE: LE MODE DIGITAL PEUT-IL S'IMPOSER ? LE CAS DU PROGRAMME MENTORING DU RESEAU PWN NICE COTE D'AZUR (PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK). 243
Marie José SCOTTO 243
Kelly LEFEBVRE 243
André BOYER 243
Alice NEEL 243
1. Approche Théorique 245
2. Méthodologie 247
3. Analyse Terrain : la perception des femmes 248
Conclusion et limite de notre travail 251
Bibliographie 251
Annexe 1 253
Annexe 2: les arbres sémantiques 254
COMITE SCIENTIFIQUE 256

COMITE D'ORGANISATION **258**

AVANT PROPOS IAS

Pour réaliser une croissance économique durable, il faut que les sociétés créent les conditions garantissant à chacun un emploi de qualité qui stimule l'économie sans effets nocifs sur l'environnement. Des possibilités d'emploi dans des conditions décentes pour l'ensemble de la population en âge de travailler sont nécessaires. Aujourd'hui, environ la moitié de la population mondiale vit encore avec l'équivalent d'environ 2 dollars par jour. Dans trop d'endroits avoir un emploi ne garantit pas la possibilité d'échapper à la pauvreté.

C'est en partant de ce constat que l'ONU a fixé l'objectif n°8 de développement durable pour la période 2015/2030 :

« Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous »

Les Objectifs de Développement Durable de l'ONU rejoignent et complètent les Objectifs de l'agenda 2063 adoptés par l'Union Africaine en 2013. Ce dernier programme est fondé sur trois principaux piliers : - la création de richesses pour répondre en priorité aux besoins fondamentaux des populations africaines ; - l'intégration régionale pour développer la complémentarité interafricaine ; - l'instauration d'une société pacifique en misant sur la santé et l'éducation.

Dans le monde, 470 millions d'emplois sont nécessaires pour les nouveaux venus sur le marché du travail entre 2016 et 2030, simplement pour suivre la croissance de la population mondiale en âge de travailler. Cela fait environ 30 millions d'emplois par an. Nous devons créer des emplois, mais nous devons également améliorer les conditions des 780 millions de travailleurs et travailleuses qui ne gagnent pas suffisamment leur vie pour se hisser, eux et leur famille, au-dessus du seuil de pauvreté. Par ailleurs, les femmes et les filles doivent avoir les mêmes chances d'accéder à l'emploi que les hommes et les garçons.

Ces défis concernent les DRH, les dirigeants d'entreprise, les chercheurs, les praticiens et les auditeurs sociaux : tous sont amenés à prendre en compte ces dimensions dans le cadre de leurs interventions. Ces défis sont au centre des travaux de la 36ème Université d'été de l'IAS
Les problématiques abordées lors de l'université de l'IAS sont en rapport avec cet objectif n°8 de l'ONU :

- Comment maintenir un taux de croissance économique par habitant adapté au contexte national (supérieur à 7 % pour les pays africains) ?
- Comment parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre ?
- Comment promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel ?
- Comment améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales dans les modes de consommation et de production et s'attacher à dissocier croissance économique et dégradation de l'environnement ?
- Comment parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale ?
- Comment réduire nettement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation ?
- Comment prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats, et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes ?
- Comment défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire ?
- Comment élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux ?

- Comment garantir à tous l'accès à la justice à travers des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous ?

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, 57 universités de l'Audit social avec les 35 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg (Luxembourg), Marseille, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon, Mons (Belgique), Montréal (Québec), Paris et Nice, les 20 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), Le Gosier (Guadeloupe) et les deux universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Plus de 2 100 communications ont été présentées et publiées. Plus de 3200 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 500 auditeurs dans 15 pays et 32 villes. Cette université est donc la 58ème organisée par l'IAS.

Dans le cadre de cette 36ème « Université d'été de l'Audit Social » organisée à Dakar (Sénégal), les 12, 13 & 14 décembre 2018, par l'IAS et BEM Dakar, le thème de « L'apport de l'audit social et de la RSE pour promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » a été retenu. Il est aujourd'hui au cœur des réflexions dans les pays africains. 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 38 coauteurs ont été retenues pour être présentées à Dakar et être publiées dans ces actes. Les thèmes abordés par les différentes communications rassemblées dans ces actes sont divers et illustrent la variété des apports des auditeurs sociaux pour promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous dans le contexte africain. 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 sur ce sujet.

Cette 36ème université de printemps nous promet des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social et du management. Cette édition est organisée avec BEM DAKAR et bénéficie du partenariat avec les Instituts de l'Audit Social d'Algérie, des Caraïbes, de Chine, du Liban, du Luxembourg, du Maroc, de Russie et de Tunisie et de l'appui de l'AGRH, de l'Académie de l'éthique, du CAEI et 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 Alain AKANNI, Boualem ALIOUAT, Nehmé AZOURY, Olivier BACHELARD, Michel BARABEL, Isabelle BARTH, Nicole BARTHE, Elie BASBOUS, Adnane BELOUT, Djilali BENABOU, Béchir BENLAHOUEL, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Hocine BERBOU, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Mustapha BETTACHE, Nadéjo BIGOU-LARE, André BOYER, Luc BOYER, Maria-Giuseppina BRUNA, Sylvie BRUNET, Adriana BURLEA-SCIOPERU, Jean-François CHANLAT, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Patrick DAMBRON, Eric DAVOINE, Richard DELAYE, Marc DELUZET, Jean-Pierre DUMAZERT, Michelle DUPORT, Dominique DRILLON, Yacine FOUDAD, Corinne FORASACCO, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Judith GLIDJA, Slimane HADDADJ, Roger-Pierre HERMONT, Jacques IGALENS, Michel JONQUIERES, Assya KHIAT, Marcel KOUADIO BENIE, Hervé LAINÉ, Hubert LANDIER, Alain LEMPEREUR, Pierre LOUART, Henri MAHE de BOISLANDELLE, Mouloud MADOUM, Jean-Paul MAMBOUNDOU, Mohamed MATMATI, Samuel MERCIER, Nathalie MONTARGOT, Bouchra MZALI, Gilbert MUBANGI, Hadj NEKKA, Maria NICULESCU, Jean-François NGOK EVINA, Florence NOGUERA, Emmanuel OKAMBA, Abdoulaye OUATTARA, Jean-Marie PERETTI, Yvon PESQUEUX, Jean Michel PLANE, Michel RACINE, Stéphane RENAUD, Doha SAHRAOUI, Marie-José SCOTTO, Thierry SIBIEUDE, François SILVA, Aline SCOUARNEC, Jean-Paul TCHANKAM, Marc VALAX, Anne-Marie de VAIVRE, Delphine VAN HOOREBEKE, Eric VATTEVILLE, Catherine VOYNET-FOURBOUL, Rosaline Dado WOROU-HOUNDEKON, Shiwei WU et Zahir YANAT.

Cette université n'aurait pu être organisée sans la Détermination du Dr Pape Madické DIOP PDG de BEM-Dakar et la mobilisation des membres du comité d'organisation et en particulier Jean-Marie Peretti, Jean-Paul Tchankam, Soufyane Frimousse, Elhadji Saar, Malick Fall, Moussa Fall, Aïssatou Saar, Omar Thiam, Mame Yacine Keita, Maya Hagege, Ahmadou Diakhaté, Annie Cornet, Maria Bruna

L'appui de BEM Dakar et l'efficacité souriante de Christiane DESHAIS ont eu un rôle déterminant dans la publication de ces actes et nous leur exprimons ici toute notre gratitude.

Soufyane FRIMOUSSE
Université de Corse

Pr Jacques IGALENS
Président de l'IAS
Professeur émérite Toulouse Capitole

Pr. Jean-Marie PERETTI
Président d'honneur de l'IAS
Professeur à l'ESSEC Business School

Jean-Paul TCHANKAM
Professeur KEDGE Business School

L'APPORT DE L'AUDIT SOCIAL ET DE LA RSE POUR PROMOUVOIR UNE CROISSANCE ECONOMIQUE SOUTENUE, PARTAGEE ET DURABLE, LE PLEIN EMPLOI PRODUCTIF ET UN TRAVAIL DECENT POUR TOUS

ACTES DE LA 36ème UNIVERSITE DE L'AUDIT SOCIAL ET DE RSE

L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DEVELOPPEES PAR LES ''BROUTEURS'' (CYBERCRIMINELS) COMME RESSOURCES MOBILISABLES L'ECONOMIE FORMELLE.

Bernadette BLA
ASMP

Germaine AINYAKOU TAÏBA
Université Peleforo Gon Coulibaly de Korhogo ; Côte d'Ivoire

Jean-Marie PERETTI
Président d'honneur de l'IAS
Professeur à l'ESSEC Business School
jmperetti@icloud.com

Résumé :
Les conditions sociopolitiques et économiques défavorables, liées à la crise des années 1999 à 2000 traversée par la Côte d'Ivoire, et l'immigration massive des Ibos du Nigéria, déjà installés dans la cybercriminalité, ont favorisé l'éclosion du phénomène de ''broutage'' à Abidjan. Les effets néfastes conséquents à cette crise (notamment, les grèves universitaires, scolaires et des collèges) ont davantage fragilisé cette jeunesse ivoirienne déjà exposée. L'instabilité sociale et la paupérisation des populations datent de cette époque en Côte d'Ivoire. Ce désordre conduit une partie de la jeunesse ivoirienne vers des pratiques délictueuses (la drogue, la prostitution), mais également de ''broutage'' comme activité à but lucratif facile. Le phénomène de ''broutage'' née au Nigéria dans les années 1990, le broutage débarqua en Côte d'Ivoire vers l'an 2000, connaissant un mouvement expansionniste jusqu'en 2010 (environ 21 millions d'Euros de chiffre d'affaires, soit 14 milliards de francs CFA dérobés par les ''brouteurs'' d'Abidjan) même si cette forme de cybercriminalité restait peu connu dans ce pays.

Pour atteindre leurs objectifs, les brouteurs mobilisèrent plusieurs stratégies et acquirent ainsi des compétences en informatique.

Notre finalité consiste à comprendre ses stratégies et les compétences développées par les ''brouteurs'' pour les remobiliser au profit du marketing digital ou l'économie formelle ou dans la mutation digitale des entreprises.

Pour atteindre cet objectif, cette étude utilise une approche interactionniste à travers la méthode qualitative en collectant des données (le récit de vie, la technique d'enquête, l'entretien narratif et la technique de sélection des enquêtés par effet de boule de neige). Cette étude s'appuie sur 15 enquêtés dont quatorze (14) brouteurs et une (1) victime, auxquels s'ajoutent le témoignage d'autres personnes ressources de la plate forme de lutte contre la cybercriminalité.

Les brouteurs et leurs collaborateurs créent des relations complexes avec leurs clients où se mêlent dans des proportions variables : marchandage, pouvoir, influence, confiance, fidélisation de la clientèle pour atteindre leurs objectifs. Bien que criminel, le broutage est vécu comme un acte légitime par le ''brouteur'' qui se dédouane ainsi des conséquences d'ordre nationale et internationale.

Néanmoins, les compétences développées par ces cybercriminels sont proches de celles recherchées aujourd'hui dans le marketing digital ou l'économie formelle. Ces compétences sont successives d'être mobilisées par les entreprises dans le cadre de leur transformation digitale.

Mots clés : Digitalisation, broutage, brouteur, stratégies et marketing digital, compétences.

Abstract

The socio-political and economic unfavorable conditions related to the crisis of the years 1999 to 2000 that crossed the Ivory Coast and the mass immigration of the Ibos of Nigeria who already practiced the swindle 419, favored the outbreak of the phenomenon of '' grazing '' in Abidjan. The harmful effects of this period of crisis, in particular, the academic, school and college strikes had weakened this Ivorian youth already exposed to all sorts of risks. Social instability and the impoverishment of the population settled at that time in Côte d'Ivoire. This disorder is pushing the Ivorian youth to engage in practices such as drugs, prostitution and especially the phenomenon of '' grazing '', which has become a profit-making and money-saving activity for young people who are passionate about prostitution crime. The phenomenon of "grazing" born in Nigeria in the 1990s and born in the Coast around the year 2000, remains in vogue with 2010, about 21 million euros, or 14 billion CFA francs stolen by "grazers'' of Abidjan, whereas at that time this form of cybercrime was still little known in this country.

To this end, grazers to achieve their goals, mobilize several strategies and resources with the help of their collaborations including the accomplices.

The aim of this study is to understand how the strategies for the identification of the skills developed by the grazers can constitute mobilizable resources for the digital marketing or the formal economy or for companies within the framework of their digital transformation.

How strategies for identifying competencies developed by "grazers" (cybercriminals) are likely to be mobilized by digital marketing or the formal economy.

To analyze this objective, this study is part of an interactionist approach through the qualitative method with data collection method, the life story, the survey technique, the narrative interview and the selection technique of the surveyed snowballs that we have reached saturation. This study is based on 15 respondents including fourteen (14) grazers and one (1) victim and other resource persons of the platform against cybercrime whose testimony helped to enrich this work.

This study shows that grazers create relationships of bargaining, power, and influence with the help of their collaborators through strategies and resources mobilized by creating a relationship of trust and by building loyalty to it. achieve their goals. This practice of "grazing", although criminal, is seen as a legitimate act by the "grazer" itself then causes national and international consequences.

Nevertheless, the skills developed by these cybercriminals are not different from those sought today in digital marketing or the formal economy. These skills are successive to be mobilized by companies as part of their digital transformation.

Key words: Digitization, grazing, browsing, strategies and digital marketing, skills.

Le "broutage" ou encore la cyber-escroquerie est une pratique courante en Côte d'Ivoire comme dans toute l'Afrique.

Peu étudié par des chercheurs, il relève de la cybercriminalité. Et, aucune thèse n'a été écrite sur la question jusqu'à ce jour d'après nos recherches.

L'Afrique, ce continent en voie de développement et en pleine mutation digitale, voit naître en son sein plusieurs formes de cybercriminalité, dont le "broutage" en Côte d'Ivoire.

Le "broutage" existe depuis les années 90 en Afrique, notamment au Nigéria mais, naquit en Côte d'Ivoire pendant les guerres intempestives dont le pays a été victime ces dernières décennies. Le manque d'écrits véritables et la nouveauté du phénomène font que les données chiffrées sont encore peu diffusées et émiettées entre certaines organisations nationales et internationales. Et, cet état de fait a représenté une de nos difficultés.

Ce travail s'est déroulé en Afrique de l'ouest et, plus précisément en Côte d'Ivoire dans la localité d'Abidjan.

Le sujet traité sur la digitalisation en Côte d'Ivoire concernait à l'illustration la cyber-escroquerie et de cette pratique communément appelée ''le broutage''.

La cybercriminalité existe dans la société depuis les années 1990. Par la suite, elle connut plusieurs reconfigurations et prit différentes formes en fonction des situations et du contexte social.

Le "broutage" comme forme de cyber-escroquerie est en pleine expansion en Côte d'Ivoire et dans le monde entier. Le nombre élevé de ses victimes (''brouteurs'' et victimes) et la variété de ses effets néfastes en attestent. La plus grande proportion de '' broutage'' a été enregistrée en Côte d'Ivoire en 2010 avec un chiffre d'affaire de 14 milliard de franc CFA, soit 21374045,80 Euros (CI-CERT, 2011) dérobés par les ''brouteurs'' alors que phénomène était encore peu connu.

De 2012 à 2013, le taux reste constant, 3 milliards de franc CFA (4580152,67 Euros), (ARTCI, 2012-2013).

A partir de 2014, le ratio de victimes résidant en Côte d'Ivoire est dominant, soit 77,3% contre 40,94% dans les autres pays (PLCC, 2014). Cela s'explique par l'usage d'arnaques exploitant les services de paiement par téléphones mobiles ciblant exclusivement des victimes résidant en Côte d'Ivoire. Comparativement à l'année 2014, le nombre d'affaires traité par la PLCC, en 2015 a significativement augmenté. Il passe de 564 à 1409 d'affaires, soit une augmentation de 150% (PLCC, 2015). Ceci est lié à une intensification des activités de la PLCC. En 2016, le nombre d'affaires enregistrées par la PLCC augmente et passe de 1409 à 2067, soit 46,7%. Cette hausse traduit l'intensification des activités de la PLCC (PLCC, 2016). En 2017 le nombre de dossiers traité passe de 2067 à 2408 (PLCC, 2017). Quant au préjudice financier, il s'élève respectivement à 2978999322 FCFA, soit 4548090,57 Euros et 3369223040 FCFA, soit 5143851,97 Euros en 2016 et 2017 (PLCC, 2016 - 2017). Il faut préciser que chaque année, c'est environ 10% des dossiers qui est traité par l'organisme de la lutte contre la cybercriminalité dont la PLCC. Cela se justifie par un nombre insuffisant du personnel de la PLCC. Ce nombre se réduit à 13 personnes qui gèrent tout le territoire national ivoirien. La plupart des cibles de ces cyber-délinquants restent des européens. Devant la montée de ce phénomène mondial, mais plus spécifiquement ivoirien, le gouvernement de ce pays a mis en place plusieurs programmes et politiques de sensibilisation. Notamment la mise en place d'un cadre juridique adaptée au plan national et international à travers la création des lois à savoir :

- ✓ *Loi n°2013-450 du 19 juin 2013 invite à la protection des données à caractère personnel des personnes et l'accès à celles de personnel des criminels*

- ✓ *Loi n°2013-451 du 19 juin 2013 définit la lutte contre la cybercriminalité dans l'ensemble et éclaire les modes opératoires des actions de la police de l'onction légale.*

- ✓ *Loi n°2013-546 du 30 juillet 2013 pour les transactions électroniques et donne une valeur juridique à des échanges numériques.*

Aussi, faut-il noter la création des structures telles que la Plateforme de Lutte Contre la Cybercriminalité (PLCC), l'Autorité de Régulation des Télécommunications de Côte d'Ivoire (ARTCI), la Direction de l'Informatique et des Traces Technologiques (DITT) et la Computer Emergency Response Team (CI-CERT).

Malgré ces actions menées, le ''broutage'' un élément fondamental de la cybercriminalité y a atteint des proportions inquiétantes à telle enseigne qu'il est devenu ou presque la plaque tournante de cette honteuse pratique. Des pertes financières continuent d'être enregistrées. Ce taux est passé de 1097499991 FCFA (janvier-juin 2015), soit 1675572, 51 Euros à 1117812719 FCFA (janvier-juin 2016), soit 1706584,30 Euros, soit une hausse de 1,85% et en 2017 à 3369223040 FCFA, soit 5143851,97 Euros. La persistance de cette pratique est liée à certains facteurs sociaux tels que les conditions sociales défavorables. A cet effet, Bogui (2010) mentionne que la majorité de ces escrocs du Net est issue des milieux défavorisés dont des étudiants, des élèves, des chômeurs, et même quelques jeunes travailleurs qui veulent arrondir leur fin de mois.

De façon empirique, le travail note que la quasi-totalité de ces jeunes rencontrés sont dans des conditions précaires et mettent en œuvrent des stratégies pour escroquer et subvenir à leur besoin et même à s'affirmer socialement.

Au regard de l'ampleur de ce phénomène et à travers les constats documentaires et empiriques, il ressort que ce travail soulève la question de la cyberescroquerie en lien avec la précarité et le besoin de l'insertion sociale de ces jeunes.

Ainsi, il incombe d'identifier les stratégies mises en place par les brouteurs pour escroquer et de présenter les compétences développées par ces derniers dans l'usage de l'outil digital, compétences susceptibles d'être mobilisées par les entreprises dans le cadre de leur transformation digitale.

Dès lors comment les stratégies relatives à l'identification des compétences développées par les ''brouteurs'' (cybercriminels) peuvent-être mobilisables pour le marketing digital ou l'économie formelle?

Méthodologie

Cette présente étude s'inscrit dans une approche interactionniste en vue de comprendre le sens que l'individu donne à son action c'est -à-dire au broutage.

Pour rendre compte de ce travail, la méthode qualitative a été mobilisée avec pour méthode de collecte de donnée récit de vie. L'outil de collecte de donnée est un guide d'entretien avec pour technique d'enquête, l'entretien narratif. Pour répertorier les enquêtés, cette étude a eu pour technique de sélection, la boule de neige sur un échantillon de 15 personnes dont 14 brouteurs et 1 victime. Le cadre d'analyse a été la mobilisation de la théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) à traves les concepts de stratégie, d'acteur stratégique, de système d'action concerte et de zone d'incertitude.

Résultats

Cette partie du travail consiste à mettre en exergue le type de relation entretenu entre le brouteur et les clients et les différentes stratégies mobilisées par ces derniers afin d'atteindre leur but.

1. La relation de confiance

La confiance étant la base, le fondement de toutes relations, les ''brouteurs'' ont pour premier objectif la mise en confiance de leur client-victime. Etant conscients que la confiance brise toutes les barrières de méfiance et d'autoprotection. C'est ce que semble dire l'enquêté 1 dans son discours :

> « …La confiance est la base de notre travail, sans la confiance, le client ne collabore pas et cela met en mal le travail. C'est pour cela qu'il faut d'abord travailler à cela pour briser le mur de la méfiance…Pour mettre en confiance le correspondant, nous sommes prêts à céder à toutes ses demandes mêmes celles qui sont (vilaines) indécentes. Souvent dans le love 1, le correspondant demande au ''brouteur'' de se mettre en sexy ou à moitié nu. Nous, '' brouteurs '' disposons déjà des vidéos usurpées des prostitués ou des stars à moitié nues dans le téléphone qu'on montre au correspondant. Lorsqu'on est convaincu que le correspondant est satisfait et allé jusqu'à libérer sa libido, je demande à mon tour au correspondant de se mettre nu également pour me satisfaire. Chose qu'il accepte volontiers vu qu'il est en confiance. Pendant que le correspondant s'apprête à se mettre nu, j'active ma Cam Power (une application qui permet de capter la vidéo de façon instantanée et de l'enregistrer sans que le correspondant s'en rende compte). Le plus important est de tout faire au moment de l'enregistrement de filmer le visage et les parties génitales du correspondant pendant qu'il s'exhibe, se masturber en gémissant. Tous ces enregistrements, le correspondant n'est au courant de rien, il se met à l'aise car nous avons auparavant tissé une relation de confiance… ».

2. Stratégies mobilisées par les ''brouteurs'' pour faire de la digitalisation un outil d'arnaque.

Ce travail comporte les points suivants :

- ''Brouteurs,'' acteur stratégique d'arnaque par la digitalisation ;
- L'usage de rationalité dans les modes opératoires ;
- Le recours au mysticisme.

2. 1. Le ''brouteur'' comme un acteur stratégique d'arnaque par le biais de la digitalisation

Pour arnaquer, le ''brouteur'' a connaissance des sites et logiciels.

2.1. 1 La connaissance des sites de rencontre

La connaissance des sites de rencontre est indéniable pour les ''brouteurs''. Ces sites représentent un marché matrimonial où se rendent tous les ''brouteurs'' pour intéresser leur future victime. C'est ce que signifie l'enquêté 14 dans ces propos rapportés ci-dessous :

> « …Nous connaissons tous les sites de rencontre même ceux qui viennent d'être créés aujourd'hui (rires). Ne dit-on pas que qui veut voyager loin ménage sa monture. Nous vivons de cette activité donc nous sommes informés à la minute des sites qui se créent. Donc, je vais sur des sites de rencontre comme meetic, badoo, tchat nostalgie, facebook, super rencontre…Avant je n'avais pas de difficultés pour faire le ''broutage'' sur l'ancienne version skype, mais aujourd'hui c'est difficile de trouver des clients avec la nouvelle version des comptes skype. Donc, on s'est alors tourner vers ces sites de rencontre que je viens de citer et bien d'autres… »

La nomenclature des sites de rencontre fait état d'un nombre important de sites visités par les ''brouteurs''. Plus d'une vingtaine consultée régulièrement. Le jeu de l'acteur stratégique commence par le repérage des sites et des profils de personnes susceptibles d'accepter leur invitation de correspondre. Ils se retrouvent ainsi sur plusieurs sites avec des profils différents pour ne pas être reconnus. Pour se faire enregistrer sur ces sites, la connexion à internet suffit. Toutefois, il n'existe pas de moyen de vérification de l'authenticité des abonnés aux sites de rencontre. Cette situation laisse libre cours aux ''brouteurs'' pour arnaquer sans aucune crainte les personnes animées d'une saine volonté.
Pour se donner toutes les opportunités de réussite, les ''brouteurs'' investissent dans l'achat de logiciels.

2. 1. 2. Les logiciels mobilisés

Les ''brouteurs'' ont à leur actif plusieurs logiciels pour leur activité. Voici ce qu'affirme l'interviewé 11 :

> « ...Les logiciels de pirate que mes amis et moi utilisons sont : Qui locker, ce logiciel va servir de tutoriel qui va guider l'utilisateur pas à pas dans chaque démarche. Ainsi, il nous permet de protéger nos données, les mots de passe, afin que personne ne puisse pirater nos données personnelles. On n'a pas besoin de grandes connaissances en informatique pour manipuler ce logiciel. Il faut juste avoir un mot de passe pour renforcer la protection et toujours utiliser un code d'accès Locker. Nous avons aussi skype log view, hack logiciel pour pirater le compte et le mot de passe. Nous achetons aussi des logiciels de protection pour nos ordinateurs. Ces logiciels sont, dee freezer, avast antivirus, sec loger. Le logiciel VPN, quant à lui empêche de localiser le ''brouteur''. Ce sont des logiciels payant, mais c'est le prix à payer car on aura un gros lot à la fin. A travers le VPN, on peut détourner la carte bancaire des gens. La plupart des ''brouteurs'' des années 80 étaient des nigérians et aujourd'hui ce sont des ivoiriens qui ''broutent''. Les adresses IP permettent de rentrer facilement sur les sites de rencontre. Proxy lui, permet d'avoir accès aux sites de rencontre et naviguer depuis mon ordinateur sur d'autres ordinateurs sans que la personne soit au courant. Personne n'est à l'abri dans ce monde que vous appelez un monde nouveau en pleine digitalisation. Nous, nous ''brouteurs'' partout dans ce village planétaire et ça nous arrange… ».

Quand les ''brouteurs'' ne sont pas en mesure de décanter des situations technologiques, ils font appel à d'autres ressources humaines, notamment les hackers.

Rien n'est laissé au hasard dans l'activité de ''broutage''. Les ''brouteurs'' adoptent la technologique et toutes les innovations pour en faire un outil d'arnaque. A ce stade de l'activité de ''broutage'', l'acteur stratégique a adopté toutes les quatre (4) étapes de la théorie de l'adoption et la diffusion des innovations à savoir la connaissance de l'innovation, la persuasion, la décision et la mise en œuvre. Dans la mise en œuvre, l'acteur stratégique perçoit ses limites et cherche à les combler en sollicitant de nouvelles connaissances. Pour ainsi dire, il ne peut plus se passer de la technologie. Ce tableau ci-dessous illustre les logiciels mobilisés et les sites de rencontre consultés régulièrement par les ''brouteurs''.

STRATÉGIES NUMÉRIQUE MOBILISÉES PAR LES "BROUTEURS"

LOGICIELS INFORMATIQUES	RÔLES DES LOGICIELS	SITES DE RENCONTRE
EXTRADIOR	Retrouve les noms et les mails du personnel d'une structure sur un moteur de recherche	•lafrointroduction.com •chat NRJ •lovoo.fr •facebook •badoo.com •omegle.com •meetic •edarling •NRJ •whytouch
HOLA UNLIMITED FORENSIC	Sécurisation pour masquer l'orientation géographique	
VPN, PREXY	Détourne les identifications de carte bancaire	
SPLIT CAM, CAM POWER	Permet l'enregistrement de vidéo discrètement	
QUI, LOCKER HACK LOGICIEL, DEEP FREEZE	- Evite de repérer en masquant les données - Protège contre les virus et les intrusions	
SKYPELOGVIEW	Accède aux fichiers, contrôle les appels et intercepte les transferts en ligne	
KEYLOGGER	Récupère la totalité des informations en saisissant les mot de passe et Emails échangés	
FIREWORLD CONTÔLLER	Contrôle et récupère à distance toutes informations saisies sur un ordinateur	

Source: Notre enquête 2017

Source : Notre enquête de terrain, 2017

Schéma I: Schéma illustratif des logiciels mobilisés et les sites de rencontre consultés régulièrement par les ''brouteurs''.

Cependant, la connaissance et la possession des logiciels n'est pas le seul atout dont dispose le ''brouteur'' pour son activité. Il est aussi un être social et lettré qui n'ignore pas les normes qui régissent la société humaine. Il n'hésite pas à s'en servir pour instrumentaliser ses victimes et aboutir à l'obtention de son gain.

2.2. L'usage de rationalité dans les modes opératoires des ''brouteurs''

La rationalité est fondée sur le respect des normes et valeurs sociétales notamment la morale, la pudeur, la dignité humaine et bien d'autres. Les ''brouteurs'' étant des sachant, utilisent ses vertus comme élément de chantage auprès de leurs victimes pour les fragiliser car, nombreux sont ceux qui y accordent une attention particulière.

2.2.1. La maîtrise des normes sociales comme une forme de rationalité mobilisée par le ''brouteur''

Le chantage basé sur les normes sociales est utilisé dans le ''broutage'' de type 'Love 1'. Deux discours mettent en exergue cette pratique. Le premier est celui du répondant 1(**Niveau 1ère, Chrétien, Marcory, 16 ans**) qui dit :

> « …Le but de l'enregistrement des ébats de nos clients est de le faire chanter après à partir de la vidéo lorsqu'il refuse de donner de l'argent. Si le client refuse de donner de l'argent, je lui fais des menaces, comme quoi, je vais mettre sa vidéo où il se met nu et simule l'acte sexuel sur les réseaux sociaux. Bien avant je prends des informations sur lui, son carnet d'adresse ou son champ social sur tous les réseaux sociaux, ses amis ainsi que les personnes ayant le même nom de famille que lui, ses amis sur facebook. Cette procédure marche plus sur les plus jeunes car en France les moins de 18 ans n'ont pas le droit d'aller sur les sites de rencontre sans autorisation parentale… ».

L'analyse de ces discours présente deux types de chantage. L'un symbolique qui fait appel à la sensibilité de la victime et l'autre plus virulent avec des menaces prodiguées à l'endroit de la victime. Toutefois, quel que soit le type de chantage mobilisé, la finalité reste la même ; escroquer de l'argent aux victimes. Cette finalité conduit les ''brouteurs'' avec l'aide des technologies nouvelles à créer de faux profils.

2.2. 2. La création de faux profils

Pour arnaquer, le référentiel des ''brouteurs'' est la réalité existentielle. Les propos de l'enquêté 7, illustrent ce fait :

> « …On n'a vraiment besoin de s'inspirer de ce qui existe déjà pour y arriver. On va sur le logiciel extractor lite 1.4 et on sélectionne des mails et à travers les mails du site de la mairie de Toulon qui existe vraiment, on prend ce mail et on recherche les mails professionnels des agents de la mairie de cette ville. Dès qu'on a les mails professionnels, on crée un faux profil et on invite des correspondants qui penseront que c'est une personne qui travail réellement à la mairie de Toulon. Et ce mail professionnel de l'agent de la maire de Toulon, on crée un faux profil et on propose de faire un business à un correspondant trouvé en France ou dans un autre pays… ».

Les ''brouteurs'' piratent les comptes de personnes réelles pour convaincre leurs victimes. A cet effet, ces faux profils sont conçus avec munitie au point où il est difficile de s'apercevoir de la supercherie des ''brouteurs''.

2.2.3. La falsification de document d'un bien inexistant

Dans la dynamique des projets ou coopération commerciale, les ''brouteurs'' falsifient des documents de bien pour mettre en confiance leurs victimes en attestent les propos de l'interviewé 10 :

> « …Pour les grands projets où on peut récupérer 200 millions de franc CFA, on crée un faux fond de compte avec la complicité des banques et on communique les mots de passe au client afin qu'il puisse vérifier sur le compte si l'argent de fonds de commerce est sur le compte. On dit au client que le fournisseur va recevoir cette somme pour le business, mais pour cela, lui l'associé doit payer tel % pour recevoir l'argent. Pour le business, on a besoin d'un loyer, l'électricité et d'autres fausses factures. Après on commence par les projets. On le fait en collaboration avec les anciens ''brouteurs'' qui résident en Europe. Il y a des ''brouteurs'' basés en France

> et qui sont en complicité avec les banquiers de la France. Ils disposent de faux chèques pour arnaquer et ça nous arrange... ».

A travers la digitalisation, les ''brouteurs'' se transforment en homme d'affaire ayant en possession tous les documents administratifs et financiers pour exercer leur activité. Ainsi, ils parviennent à arnaquer des sommes colossales comme 200 millions de franc CFA. Le joueur stratégique a plusieurs cordes à son arc. D'un homme en quête d'amour, ici il se transforme en homme d'affaire. Selon la théorie du jeu, le joueur rationnel prend du plaisir en prenant d'autres identités. Il agrémente ainsi son jeu et étend son domaine d'exercice pour obtenir le maximum de gain.
La troisième stratégie mobilisée par les ''brouteurs'' est le mysticisme.

2. 3. Un recours au mysticisme

Le mysticisme est une pratique qui relève du surnaturel, de la métaphysique. En Côte d'Ivoire, les tenants du mysticisme sont nommés marabouts et fétichistes. Les ''brouteurs'' n'hésitent pas à recourir au service de ces mystiques non pas comme des associés mais comme alliés pour envouter leurs victimes et être craint dans leur milieu.

2. 3.1. Le marabout

Pour être prospèrent, des ''brouteurs'' n'hésitent pas solliciter l'appui des marabouts. C'est ce que confirme l'enquêté 5 dans ses propos :

> « …Dans mon quartier à Abobo[1], pour brouter, nous ne faisons pas le zamou[2]… qui est une forme de mysticisme très puissant et dangereux aussi bien pour le client que pour le ''brouteur'' à cause des exigences…ça c'est trop compliqué mais nous à Abobo, nous faisons plutôt le maraboutage. On a plusieurs marabouts ici très puissants et on les sollicite et on leur paye le montant qu'ils nous demandent. Le marabout en lançant ses cauris voit beaucoup de choses dans le monde des esprits, ensuite, ils nous donnent des consignes que nous suivons à la lettre pour ne pas que nos clients nous refusent des choses et ça marche à tous les coups. Le marabout peut faire des incantations avec les informations que nous livrent nos clients notamment leur nom et bien d'autres choses, les esprits poussent nos clients à plus de générosité envers nous et on gagne. Dans les incantations, le marabout dit nos souhaits. Nos clients ont du mal à écouter les proches qui voudraient les raisonner. Ils sont sous l'emprise des forces surnaturelles ; c'est comme ça… »

Cette idée est également développée par le répondant 6 dans son argumentaire :

> « …Moi mon marabout est à Attécoubé, il est très gentil avec moi car je lui donne plus qu'il ne me demande…c'est mon allié sûr… mon collaborateur, il me donne les vrais douahou[3] (chance), je ne vous dirai pas tout pour ne pas gâter mon gbagbadji[4]…(mon médicament) ».

Selon les propos des ''brouteurs'', le recours aux marabouts pour leur activité leur assure la réussite. Dans la tradition africaine, les marabouts sont considérés comme des devins qui travaillent par un système d'Epi-régulation. Sans être physiquement présent, les incantations rendraient la victime présente et attentive aux desiderata des ''brouteurs''.
Dans le mysticisme, nous avons aussi la pratique du fétichisme.

2.3. 2. Les pratiques du fétichisme

Le fétiche pourrait être un objet que les ''brouteurs'' portent sur eux pour leur apporter le bonheur. Ce bonheur s'identifie au gain. A ce sujet, voici ce que déclare le répondant 7 :

> « …La plupart des ''brouteurs'' que vous voyez ne sont pas simples, on utilise tous quelque chose car nous sommes africains…moi j'ai mon …j'ai mon gbagbadji, mon

[1] *Abobo est une commune d'Abidjan (Côte d'Ivoire)*
[2] *Fétiche utilisé par les ''brouteurs'' pour escroquer sans que la cliente (victime) résiste à leur demande*
[3] Douahou signifie chance dans le jargon des ivoiriens
[4] *Gbagbadji signifie un médicament mystique utilisé par les ''brouteurs'' pour atteindre leur cible.*

> fétiche sur moi chaque fois que je me rends dans un cyber. Ça me protège du mauvais sort et ça me donne beaucoup de douahous… ».

L'enquêté 9 (**Baccalauréat, Musulman, Malien, Koumassi, 17 ans**) adhère aux pratiques fétichistes. Il le dit en ces termes :

> « …Le travail que nous faisons est risqué, Interpol et certains policiers jaloux nous traquent donc on est obligé de se protéger d'une manière ou d'une autre…Moi mon fétiche c'est ma bague en argent blanc que je porte, …, c'est mon marabout qui me l'a donné et pendant la pleine lune, je retourne le voir pour qu'il renforce le pouvoir de ma bague. Cette bague peut me rendre invisible quand les policiers sont à nos trousses. Quand j'apprends qu'il y'a un puissant féticheur qui est arrivé, je vais le voir pour que mon business marche … »

Les fétiches auraient reçu pour consigne d'obéir aux ordres de celui qui le détient. Ces fétiches sont fabriqués par des bossonnistes[5] (des féticheurs). Les ''brouteurs'' croient en ces fétiches qui semblent leur procurer la protection et le succès recherchés.

2. 3. 3. La pratique de rituel

Des ''brouteurs'' préfèrent pratiquer des rites de sacrifice ou de bain nocturne. Selon l'interviewé 9 :

> « …Pour me rendre plus fort, Pendant le claire de lune, je me rends au bord de la lagune à Adjouffou[6] pour des sacrifices. D'autre fois, je pratique ce rituel à la croisée des chemins, à un carrefour à minuit moins et bon… c'est tout ce que je peux vous dire… »

L'interviewé 6 est aussi un adepte des pratiques rituelles :

> « …Moi je me prends une chambre d'hôtel à Bassam et quand l'heure indiquée est proche, je vais à la plage, non loin du cimetière d'Azureti[7] (une localité de la ville de Bassam en Côte d'Ivoire) faire ce que j'ai à faire et je rentre. Quand les esprits n'adhèrent pas au don que je leur propose, le rituel peut me prendre du temps. Il faut leur obéir pour que tout se passe bien pour mon business… ».

Des pratiques rituelles sont proposées aux ''brouteurs'' par les marabouts et des féticheurs qui sont acquis à leur cause. Ces pratiques selon eux conjurent le mauvais sort et fonctionnent comme un renouvellement de leur attachement au mysticisme.

Conclusion partielle

Les stratégies mobilisées par les ''brouteurs'' vont des plus rationnelles à celles qui relèvent de la métaphysique. Ces joueurs stratégiques investissent non seulement leur compétence intellectuelle mais aussi un capital humain. Ils construisent des relations intéressées avec d'autres acteurs pour affiner leur projet de ''brouter''.

Discussion

Les stratégies mobilisées par les ''brouteurs'' reposent d'abord sur le plan matériel par la maîtrise de plusieurs outils numériques jouant des rôles spécifiques. Il s'agit notamment des sites de rencontres, des logiciels permettant de saisir avec les identifiants de compte bancaire, de contrôler les appels entrants et sortants, de coordonner la position géographique, etc. L'aspect matériel peut être accompagné d'un aspect immatériel, avec notamment un volet métaphysique qui consiste pour les ''brouteurs'' à se confier aux marabouts et aux féticheurs afin d'obtenir plus d'avantages de leurs victimes et de les soumettre à leurs désirs.

Au regard de ces résultats, deux thématiques alimentent la discussion :

- Le ''brouteur'' comme acteur déviant (i) ;

[5] *Bossonnistes (des féticheurs ou des génies).*
[6] *Adjouffou (un quartier de la commune de Port Bouët à Abidjan en Côte d'Ivoire).*
[7] *Azureti (une localité de la ville de Bassam en Côte d'Ivoire).*

- Le ''brouteur'' comme ressource potentielle pour les entreprises du fait des compétences qu'il a développé à travers son activité (ii).

1. Le ''brouteur'' comme acteur déviant

La déviance est une notion développée par les sociologues qui la réfèrent à des comportements non conformes aux normes sociales. C'est un point qui échappe à la pression sociale et donc au système dans sa globalité.

Plusieurs auteurs ont qualifié la pratique de ''broutage'' d'un acte déviant ou d'acte de délinquance. Il s'agit de Gueu (2013), Boni (2015) et Fofana (2015).

En effet, pour Gueu (2013), le ''broutage'' est une pratique déviante. Il la qualifie d'acte d'escroquerie et de phénomène d'arnaque sous une forme voilée pendant laquelle le ''brouteur'' utilise un pseudonyme ou un nom pour atteindre sa cible. Dans cette même optique, Boni (2015), relève que l'avènement de l'internet a engendré une autre forme de délinquance. Ces pratiques ont des conséquences sur la société mais surtout sur leur avenir. C'est bien ce que développe Fofana (2015) concernant l'influence néfaste sur le système éducatif. Cette assertion corrobore certains point de notre étude qui montre non seulement la perte de la crédibilité de l'image de la Côte d'Ivoire mais aussi et surtout le décrochage scolaire des ''brouteurs''. Ce travail note bien le caractère péjoratif de cette pratique jugé « déviante ». Mais, certaines disciplines dont la sociologie ne portent pas un jugement de valeur sur la déviance. Pour les tenants de cette catégorie de sociologue, il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » déviance (Becker, 1983). Néanmoins, il y a des comportements jugés légitimes par les ''brouteurs''. Il s'agit du but historique qui leur confère selon eux le droit de soutirer de l'argent « aux blancs » ou de faire payer «au blanc » ce qu'il a volé au nègre.

Par ailleurs, l'un des faits notifiés dans notre étude concerne bien l'affirmation de leur identité à travers des actions et des pratiques dont le ''travaillement[8]'', les voitures de luxe, les tournées dans les bars VIP et les maquis (restaurants), etc.

(Agnini, 2015) a également montré cet aspect de l'affirmation des ''brouteurs''. Pour lui, leur affirmation se caractérise par des soirées très arrosées au son de la musique « coupé-décalé ».

C'est dans ce sens qu'Ogien (1999,2000) affirme que la notion de déviance est relative car elle diffère selon les sociétés étudiées et les époques. Cette pratique est perçue à travers notre étude comme un acte qui va au-delà de la déviance, mais un acte de légitimité et d'affirmation de leur identité sociale. Ces aspects forts bien pertinents ne sont pas les seuls facteurs de "broutage". Cette pratique est un moyen de subsistance lorsqu'elle participe à la prise en charge et à nourrir certaines familles des ''brouteurs'' comme le stipule les résultats de nos travaux. Etant donc dans une situation de précarité socio-économique, ces ''brouteurs'' participent aux besoins de leur famille et de leur propre besoin. De ce point de vue, il peut être perçu comme une activité à but lucratif.

Au regard de ce travail, l'étude a montré un triple aspect du ''brouteur'' : brouteur comme acteur déviant, "broutage" comme opération légitime et "broutage" comme source d'affirmation de soi.

Au-delà de la rhétorique de déviance et de la rupture avec ce qui est légitime dont parlent les auteurs précités, le " broutage ", une pratique d'affirmation socio-générationnelle des jeunes adeptes peut être d'un apport considérable pour des entreprises en Côte d'Ivoire.

2. Le ''brouteur'' comme une ressource potentielle pour les entreprises

Bien que des études notent un caractère déviant dans la pratique du "broutage", cette assertion diffère selon les sociétés étudiées et les époques comme le note Ogien (1999, 2000). Cela veut dire que ce qui est jugé déviant ailleurs ne peut l'être dans un autre espace. En effet, les procédés mobilisés par le ''brouteur'' pour atteindre son objectif peuvent aussi être perçus comme une attitude stratège.

C'est ce que montre ce travail. Ces jeunes ''brouteurs'' issus du système éducatif public ne bénéficient pas des avantages de l'utilisation de l'outil informatique au sein de leur école. D'autres (deux (2) ''brouteurs'') n'ont pas été à l'école, mais tous disposent de ressources et des stratégies pour atteindre leur but. La notion de ressource peut être définie comme les moyens d'existence, d' action. C'est aussi ce qu' offre le milieu naturel et qui est susceptible d'être exploité. Dans le cadre de cette étude, l'on perçoit que ces jeunes ayant de manière générale un niveau secondaire et parfois sans niveau d'étude tissent des relations de collaboration avec plusieurs catégories de personnes pour mettre en place des mécanismes d'escroquerie. Il s'agit des hackers qui vendent les logiciels, des complices qu'ils ont dans les agences bancaires, les agences de transfert d'argent nationales comme internationales, les féticheurs, les filles utilisées pour séduire, leurs complices implantés en Europe, etc.

Ce sont ces ressources dont ils se servent pour leur opération stratégique. Il s'agit de la mobilisation de faux projets, de faux sentiments, de fausses identités, de fausses relations et de fausses localisations géographiques. Les ''brouteurs'' fabriquent des plans en étudiant le profil de leur victime (célibataire,

[8] *Travaillement (une façon aux ''brouteurs de jeter des billets de banque sur un DJ ou sur la population).*

divorcé, à la retraite etc.), ils favorisent un climat de confiance à partir des logiciels susmentionnés. Au regard de ces informations, il faut noter d'après nos résultats que le ''broutage'' va au-delà du caractère déviant, et montrent des acteurs stratégiques qui sont en mesure de contourner l'usage initial de la digitalisation à travers leur ingénierie sociale pour escroquer malgré un faible capital scolaire.
En effet, ils sont parfois sans aucun parcours en informatique pour certains et pour d'autres avec un niveau d'études secondaires, mais qui arrivent à gruger de grandes entreprises, des banques, des personnes fortunées et des intellectuels également. Ils détournent de grosses sommes avec leur ingénierie sociale.

Les ''brouteurs'' certes n'ont aucune formations en informatique mais, sont des experts dans l'arnaque via l'outil digital. Ce comportement délinquant peut trouver son explication autour plusieurs aspects, notamment la pauvreté, le chômage, le décrochage scolaire et l'affirmation de leur identité. Le désir des ''brouteurs'' d'escroquer et de faire du ''broutage" une activité à but lucratif en Côte d'Ivoire peut avoir un intérêt capital dans la mesure où le ''brouteur'' pourrait être recruté dans des entreprises pour mettre en œuvre ses compétences développées en informatique et en management de la relation digitale avec le client.

Conclusion

En conclusion, il ressort qu'une reconversion des compétences des ''brouteurs'' au service de l'économie formelle est dans l'intérêt de la Côte d'Ivoire et du ''brouteur'' lui-même.
En identifiant les compétences développées par les ''brouteurs'' dans le cadre de leur activité illégale, on constate que la plupart d'entre elles correspondent à des compétences que recherchent les entreprises dans le cadre de leur transformation digitale. Ainsi, par exemple, leurs talents pour créer et développer des relations de confiance avec des prospects, pour attirer et fidéliser des clients (leurs victimes) ne sont pas différents de ceux que le marketing digital met en œuvre. Leur capacité à animer une communauté virtuelle, leur agilité dans la recherche d'informations, leur maîtrise de nombreux logiciels, leur aisance sur internet sont des compétences recherchées.
Ces talents des ''brouteurs'' pourraient par exemple être utilisés pour vendre au niveau international les produits ivoiriens ou pour attirer des touristes par exemple plutôt qu'à une utilisation dévoyée. Un obstacle à la reconversion des talents des ''brouteurs'' peut provenir des habitudes d'argent facile mal acquis. Cependant, les ''brouteurs'' doivent prendre en compte la poussée des risques judiciaires et aussi la méfiance croissante vis à vis des arnaques des cibles de victimes potentielles
Notre travail n'est pas exempt de critiques. Au niveau méthodologique, l'accès au terrain s'est révélé très difficile et nos entretiens sont limités à des ''brouteurs'' de sexe masculin et à une seule victime. Nous n'avons pas réussi à identifier et contacter des ''brouteuses'' de sexe féminin, ce qui ne signifie pas qu'elles n'existent pas et elles présenteraient sans doute de fortes spécificités. Nous n'avons également pas réussi à identifier et contacter des hackers experts en piratage informatique dont le témoignage aurait enrichi notre travail. Nous aurions souhaité interroger plusieurs victimes mais n'avons pas réussi à les identifier et les contacter. Leur témoignage aurait également permis de mieux cerner les pratiques et les talents de leurs bourreaux tout au long de leur relation. Lors de recherches futures, des entretiens avec ces acteurs apporteront des données pertinentes pour approfondir et compléter nos premiers résultats.

Bibliographie

Agnini S. T. (2015), « Exclusif : arnaque à l'ivoirienne et broutage en direct d'Abidjan au détriment d'un belge », Afrkipresse.
Autorité de Régulation des Télécommunications de Côte d'Ivoire (ARTCI), 2012-2013
Becker H. (1983), « Outsiders », Free Press of Glencoe.
Bogui J. C. (2010), « La cybercriminalité, menace pour le développement. Les escroqueries Internet en Côte d'Ivoire », Ed. De Boeck Supérieur, n°234, 2010, p.155-170.
Boni C. J. (2015), « La cybercriminalité et le droit ivoirien », http://eduplus-ci.org/gbarticle.php?id=144, consulté, le 15/08/2017.
Crozier M. & Friedberg E. (1977), « L'Acteur et le système, les contraintes de l'action collective », Paris, Ed. Seuil, Collection Points / Essais.
Gueu, D. (2013), « *La cybercriminalité à Abidjan, un phénomène de mode ou une nouvelle guerre contre les finances en Côte d'Ivoire »,* Journal scientifique européen, vol.9, n°1, pp.97-106.
Fofana, O. (2015), « Le phénomène des brouteurs en Côte d'Ivoire : les impacts sur la société ivoirienne », dimitrislovaque.wixsite.com, visité le 16/10/2018.
Ogien A. (1995), « *Sociologie de la déviance* », Ed. Armand Colin, 1999.
Ogien A. (2000), « *Sociologie de la déviance et usages de drogues : une contribution de la sociologie américaine* », Ed. CNRS, Groupement de recherche Psychotropes, politique et société, n°5, 2000, p.64.

Plateforme de Lutte Contre la Cybercriminalité, Ministère d'état ministère de l'intérieur et de la sécurité, Direction générale de la police nationale, Rapport annuel, 2014.
Plateforme de Lutte Contre la Cybercriminalité, Ministère d'état ministère de l'intérieur et de la sécurité, Direction générale de la police nationale, Rapport annuel, 2015.
Plateforme de Lutte Contre la Cybercriminalité, Ministère d'état ministère de l'intérieur et de la sécurité, Direction générale de la police nationale, Rapport annuel, 2016.
Plateforme de Lutte Contre la Cybercriminalité, Ministère d'état ministère de l'intérieur et de la sécurité, Direction générale de la police nationale, Rapport annuel, 2017.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE ; UNE LEGISLATION EMBRYONNAIRE

Hamid ESSERDI
CRCGM, Université Clermont Auvergne – France
hamid.esserdi@etu.uca.fr

Pierre CHAUDAT
CRCGM, Université Clermont Auvergne – France
pierre.chaudat@uca.fr

Laurent MERIADE
CRCGM, Université Clermont Auvergne - France
laurent.meriade@uca.fr

Résumé
Les risques psychosociaux (RPS), n'épargnent aucune communauté. Ils sont prépondérants dans les lieux de travail partout dans le monde.
Le Maroc, pays arabo-musulman et en voie de développement, n'échappe pas aux RPS. Les travailleurs marocains souffrent de ces derniers sous la pression sociale et économique et dans le silence du législateur.
Les études sur les RPS au Maroc se sont développées de manière relativement peu coordonnée. Une analyse fine de la littérature existante nous permet de réaliser un premier point sur les caractéristiques de ces risques, que nous proposons d'éclairer par des éléments contextuels relatifs à l'environnement de travail marocain, notamment à la sur-motivation et au sur-engagement des salariés et à la carence de la législation relative à ces pathologies.
Mots clés : RPS, déterminants, manifestations, législation, Maroc

Abstract
Psychosocial risks (PSR), because of their human nature, do not spare anycommunity. They are particularly important in workplaces around the world. Morocco, Arab-Muslim country, in development, does not escape the RPS. Moroccan workers suffer from PSR under social and economic pressure and under the silence of the legislator. Studies on PSR have been developed in a relatively uncoordinated way. A detailed analysis of the existing literature allows us to make a first point on the characteristics of these risks, which we propose to clarify by contextual elements, related to the Moroccan work environment, in particular to the over-motivation of employees and to the lack of legislation of these pathologies.
Keywords : PSR, determinants, manifestations, legislation, Morocco

Introduction
Depuis que les effets de la mondialisation sont sur le devant de la scène économique et sociale de l'ensemble des pays industrialisés, tous azimuts, une forme de néo-capitalisme (souvent qualifié de *néo-tayloriste*, *toyotiste*, *néo-fordiste*,…) domine l'esprit des organisations.
L'entreprise néo-capitaliste, à force d'encourager la performance financière, finit souvent par omettre l'éthique et les valeurs humaines, autour desquelles est censé s'organiser le travail, par et pour ceux mêmes qui produisent la richesse.
Par ailleurs, le développement technologique, la création de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de nouveaux modèles de management de la performance industrielle, sont autant de causes qui mettent nettement l'entreprise sous la « *dictature du temps réel* » (Gaulejac, 2005, p.43), si bien

qu'il n'y a plus assez de temps ou d'espace pour penser le travail proprement dit, mais uniquement les résultats financiers :« *l'économie financière se substitue à l'économie industrielle* »(Ibid.).
Dans ce contexte mondial, l'entreprise marocaine endure à son tour et subit de plein fouet les malaises de la mondialisation de l'économie. Le bien-être, la santé et la sécurité de ces derniers s'en retrouvent, bon gré, mal gré, menacés. Les salariés marocains souffrent intensément des risques psychosociaux (RPS), qui abondent et dégénèrent sur le lieu de travail.
Selon la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail, les *«risques psychosociaux recouvrent une série hétérogène de troubles : comme le stress, le harcèlement moral, la fatigue, le burn out (ou syndrome d'épuisement professionnel), la souffrance, les suicides au travail et parfois les troubles musculosquelettiques »* (Loriol, 2014, p. 5).
De surcroit, alors que la législation est abondante au niveau des pays industrialisés, notamment en France, les RPS au Maroc demeurent omis du législateur, à l'instar de beaucoup d'autres pays arabes et africains.
De son côté, la recherche scientifique, censée être préoccupée par ces pathologies, reste insuffisante et relativement peu coordonnée au Maroc, par rapport aux pays industrialisés. C'est l'une des principales raisons, pour lesquelles nous envisageons de faire de cet article de recherche une contribution scientifique introductive à l'analyse des RPS dans l'organisation marocaine et de leur législation, pensant que ce champ d'étude est riche d'enseignements.

Méthodologie

A partir d'un état descriptif des articles scientifiques qui traitent les RPS au Maroc (cf. annexe), notre premier objectif de recherche est de faire une synthèse descriptive des déterminants et des manifestations de ces derniers sur la santé des salariés.
Notre second objectif est de faire le point sur la législation des RPS au Maroc, pour en examiner la portée et les limites et ainsi faire des recommandations.
Pour parvenir à ces deux objectifs, nous organisons notre travail de recherche selon la progression suivante :
Nous consultons en premier lieu les bases de données bibliothécaires d'un ensemble « hétérogène » des produits de la recherche relative au sujet (thèses, articles, mémoires, rapports…). Nous en sélectionnons ensuite tous les articles scientifiques de recherche existants (qui sont au nombre de quatorze), que nous présentons en annexe de ce travail.
Cette sélection est dictée par notre quête d'homogénéité substantielle et de cohérence des produits de la recherche, en ce sens que les articles retenus sont quasiment tous publiés dans des revues internationales classées.
A noter que les articles de recherche relatifs aux RPS sur le lieu de travail au Maroc, ne concernent que le secteur de la santé. Les autres secteurs semblent omis par la recherche scientifique.
Une fois ce corpus constitué, nous procédons dans une première étape à une synthèse des principaux déterminants et manifestations des RPS qui s'en dégagent (§.1).
Dans une seconde étape, nous nous focalisons sur la législation des RPS au Maroc, pour en examiner la portée et les limites (§.2).
Dans une dernière partie, nous discutons les résultats de cette recherche, en soulignant les spécificités du contexte des RPS au Maroc et faisons des recommandations, visant à inciter l'ensemble des acteurs et instances, directement ou indirectement concernés par la problématique des RPS, notamment le législateur, les managers, les salariés, la société civile et la communauté de recherche scientifique.

Résultats

1. Synthèse des principaux déterminants et manifestations des RPS

1.1. Principaux déterminants des RPS dans le secteur de la santé publique marocain

Dans cette partie du travail, nous visons à faire ressortir les déterminants des RPS sur le lieu de travail au Maroc, à travers l'examen minutieux des articles de recherche en annexe.

Dans le but de classer ces déterminants de manière scientifique, nous avons exploité l'outil préconisé par le Collège d'expertise[9] dans son Rapport (2009, pp.85-168), classifiant les facteurs des RPS en six « tiroirs » (tableau1):
-Exigences du travail ;
-Exigences émotionnelles ;
-Autonomie ;
-Rapports sociaux au travail ;
-Conflits de valeurs ;
- Insécurité de la situation de travail.
Nous avons ensuite placé les déterminants prépondérants dégagés de la littérature des quatorze articles, chacun dans son « tiroir », en leur attribuant un poids, correspondant au chiffre entre parenthèses, placé après chaque déterminant.
L'analyse du discours des déterminants, illustrés dans la littérature des RPS sur le lieu de travail au Maroc, en particulier au niveau du secteur de la santé (représentant 100% du volume des études en annexe), laisse ressurgir plusieurs facteurs objectifs (organisationnels).
En premier lieu, sont abordés les facteurs liés à l'organisation. Ensuite viennent les facteurs liés au travail lui-même et enfin ceux liés à la qualité des relations au sein du travail.
Nous présentons ci-dessous les facteurs qui émergent de la littérature des RPS sur le lieu du travail des métiers de la santé, en leur attribuant un poids entre 0% et 100%, en fonction du taux correspondant au nombre des études qui les évoquent et mettent en avant, sur le total des quatorze études investiguées.

1.1.1. Facteurs liés à l'organisation

- Mauvaise organisation (100%),
- Inadéquation ou manque considérable des ressources matérielles (86%),
- Mauvaise définition des objectifs (86%),
- Mauvaise répartition des tâches (86%)
- Ambiguïté des rôles (86%),
- Insuffisance des ressources humaines (71%),
- Manque de formation continue (71%),
- Salaire insatisfaisant et sentiment d'injustice relatif à la rétribution (43%),
- Manque d'autonomie et carence au niveau de la latitude décisionnelle (29%),
- Monotonie des tâches (14%).

Par ailleurs, alors que le personnel des institutions hospitalières n'est pas suffisamment informé sur la sécurité et les risques de santé encourus par le travail, les études signalent une abondance des risques professionnels, à savoir :
- Risques biologiques (14%) : accidents d'expositions au sang ; piqûres d'aiguilles à l'occasion d'injection, de prélèvement, de recapuchonnage d'aiguilles ou de ramassage d'ordures à travers les sacs en plastiques ; certains **a**ccidents exposant au sang peuvent survenir par projection de liquide biologique dans l'œil.
- Risques rayonnements ionisants (14%) : accompagnement des malades au service de radiologie et risques de radiations au service des urgences qui avoisine le service de radiologie (les portes des salles de radiologie sont souvent ouvertes).
- Risques physiques (14%) : bruit ; éclairage ; ambiances thermiques ; postures fatigantes et contraignantes, entraînant des TMS[10]; risques d'incendie ou d'explosion ; risques d'agressions.
- Risques chimiques (14%) : inhalation, asphyxie, problèmes dermatologiques plus ou moins graves, etc.

1.1.2. Facteurs liés au travail

- Excessivité de la charge du travail (100%),
- Exigibilité de vigilance (100%),
- Pressions temporelles (100%),
- Exigences multipliées des clients (86%),
- Exigibilité de précision et de qualité (71%),
- Rythme soutenu (71%),
- Confrontation aux clients difficiles (50%),

[9]Groupement international et interdisciplinaire, formé fin 2008 en France par l'INSEE à la demande du ministère du Travail, conformément aux recommandations du rapport de 2008 de Nass-Légeron

[10]Troubles musculosquelettiques

- Complexité des tâches (14%),
- Haute technicité (14%),

1.1.3. Facteurs liés aux relations et au climat de travail

- Pression des publics (86%),
- Manque de climat collaboratif (50%),
- Manque de soutien des supérieurs hiérarchiques (50%),
- Carence au niveau de la qualité de la communication (50%),
- Conflits entre professionnels et usagers (50%),
- Climat social tendu à cause des conflits entre professionnels (50%),
- Cas de violence interne (14%),
- Cas de violence externe (14%),
- Manque de soutien des collègues (14%),
- Banalisation des incivilités (exemple : nuisances par le bruit dû au comportement du public et du personnel) (14%).

En nous référant à l'outil d'évaluation (RPS-DU) adopté par l'INRS, nous pouvons synthétiser l'évaluation des déterminants des RPS des populations investiguées dans le secteur de la santé au Maroc, de manière simple, comme présenté dans le tableau 1.

Tableau1. Appréciation des déterminants des RPS au Maroc, en référence à l'outil RPS-DU de l'INRS (INRS, 2017)

Facteurs de RPS	**Faibl**	**Modér**	**Elevé**
Intensité et complexité du travail			
Contraintes de rythmes de travail			X
Niveau de précision des objectifs de travail			X
Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités			X
Compatibilité des instructions de travail entre elles		X	
1. Gestion de la polyvalence		X	
2. Interruption dans le travail			X
3. Attention et vigilance dans le travail			X
Horaires de travail difficiles			
4. Durée hebdomadaire du travail		X	
5. Travail en horaires atypiques			X
6. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de		X	
7. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur		X	
8. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle			X
Exigences émotionnelles			
9. Tensions avec le public			X
10. Confrontation à la souffrance d'autrui			X
11. Maîtrise des émotions			X
Faible autonomie au travail			
12. Autonomie dans la tâche			X
13. Autonomie temporelle			X
14. Utilisation et développement des compétences			X
Rapports sociaux au travail dégradés			
15. Soutien de la part des collègues		X	
16. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques			X
17. Violence interne au travail		X	
18. Reconnaissance dans le travail			X
Conflits de valeurs			
19. Qualité empêchée		X	
20. Travail inutile	x		
Insécurité de l'emploi et du travail			
21. Conduite du changement dans l'entreprise		X	

22.	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière)			X

Remarques : il ressort de la synthèse relative aux RPS dans le secteur de la santé au Maroc que les infirmiers, aide-infirmiers, sages-femmes et médecins résidents sont les plus touchés.

1.2. Principales manifestations des RPS dans le secteur de la santé publique marocain

Selon les études investiguées dans ce travail, la plupart des populations étudiées présentent différentes formes de manifestations des RPS sur leur santé physique et mentale. Leur niveau d'épuisement professionnel et de détresse psychologique est élevé. L'organisation et la société sont à leur tour affectées par ces manifestations, à travers la réduction progressive de la performance des entreprises, l'augmentation de la dépense publique et les différentes formes de tensions familiales et sociales.
Notre analyse de la production scientifique à l'égard des RPS sur le lieu de travail au Maroc, en l'occurrence le secteur de la Santé, montre que les déterminants des RPS précités proviennent du stress et de la violence en interne et en externe du travail, pour bon nombre de salariés. Cela a pour effet d'entrainer pour les victimes plusieurs formes de manifestations somatiques, psychosomatiques, psychologiques et sociales, que nous présentons dans le tableau 2.

Tableau2.Manifestations des RPS relevées de l'analyse de la littérature (INRS 2017)

Manifestations dues au stress et au stress chronique
Manifestations somatiques et psychosomatiques -Troubles du sommeil (chacune des phases du sommeil peut être affectée), somnolence au volant et insomnie -Manque de concentration et troubles de vigilance au travail -Troubles cognitifs (de la concentration, de la mémoire) -Conduites addictives (plus fréquentes à Casablanca et sa région) -Niveau moyen à élevé d'épuisement émotionnel, sous-échelle de dépersonnalisation et niveau d'accomplissement personnel moyen à faible - Maladie chronique causée par le travail (diabète non insulino-dépendant, hypertension artérielle, nette prédominance des problèmes ostéo-articulaires) -Troubles neurovégétatifs : palpitations, douleurs au niveau du cœur, sécheresse de la bouche, nausées, troubles digestifs, oppression thoracique, sueurs en absence d'effort, douleurs, courbatures musculaires, signes de tension nerveuse, maux de tête en fin de journée, sensations de malaise, tremblements des extrémités, troubles de l'humeur, irritabilité, états dépressifs -Algies variables et inexpliquées : lombalgies, cervicalgies ou arthralgies - Symptômes affectant un ou plusieurs des sous-systèmes neurovégétatifs : affectation du système digestif, cible privilégiée des somatisations : réactivation de douleur ulcéreuse, dyspepsies, vomissements, troubles du transit, douleurs abdominales, ballonnement, intolérances alimentaires diverses ; affectation du système cardiovasculaire : palpitations, hypertension artérielle, douleur pseudo angineuse ; affectation du système génito-urinaire : pollakiurie, dysurie psychogènes, dysménorrhées, troubles psychosexuels : dyspareunie, désintérêt sexuel ; affectation du système cutané : dermatoses de stress à type d'acné, de psoriasis, prurit, sensation de brûlures ; céphalées, migraine, bouffées de chaleur, tremblements ; épisodes infectieux trainants ou récidivants (rhinopharyngites, syndrome pseudo-grippal),… -Augmentation de la consommation médicamenteuse (antalgiques, antispasmodiques et pansement gastrique) - Aggravation des comportements d'addiction à des fins auto-thérapeutiques ; surconsommation d'alcool, de tabac, d'aliments ou de psychotropes pour tenter de diminuer la charge anxieuse. Cependant, la réalité des choses fait que cette dépendance augmente l'anxiété à cause de l'effet diphasique de ce type de surconsommation. **Manifestations psychologiques et sociales** -Dépersonnalisation (moyenne) ; épuisement émotionnel remarquable ; sensation de non repos après les vacances ; insatisfaction du travail ; isolement et abandon ; peur ; manque de confiance en travail ; instabilité émotionnelle ; risques de vieillissement prématuré des professionnels ; forte implication, surtout des infirmiers et des médecins résidents ; irritabilité; Colère, retentissement sur les relations avec l'entourage ; ennui dans le travail ; sentiment d'insécurité; désintérêt de plus en plus accentué pour son travail ; appréhension devant les responsabilités professionnelles ; apparence négligée avec

des signes évidents de relâchement vestimentaire et hygiénique ; manque de professionnalisme ; susceptibilité et propension à rentrer facilement en conflit ; irritabilité, colère ; profond sentiment d'insatisfaction et de douleur morale ; humeur labile ; tristesse allant même jusqu'au désespoir, avec des idées suicidaires- Les médecins résidents et les infirmiers semblent les plus exposés au syndrome d'épuisement professionnel - Sur le plan cognitif : des troubles d'attention, de concentration, de mémoire et même de jugement ; un fonctionnement mental globalement diminué, se répercutant directement sur le rendement professionnel.
Manifestations dues aux violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés
- Peur (commettre des erreurs médicales, perdre son poste,…)- Apathie ; difficultés conjugales, familiales ou relationnelles avec appauvrissement affectif- Tension et insatisfaction- L'affect pourra prendre des colorations de méfiance, de distanciation interpersonnelle et de cynisme- Les victimes pourront aussi exprimer leu profond sentiment de frustration en blâmant les autres, l'administration, le système ; pressions, tensions avec les familles, les patients. - Harcèlement moral (HM): prévalence de l'exposition à au moins une situation de HM pour un grand nombre des répondants. Presqu'un tiers de la population investiguée répondaient aux critères de Leymann (exposition à au moins une situation, au moins une fois par semaine pendant au moins six mois). Pour le cas de la santé publique, les médecins en formation (internes et résidents) ainsi que les infirmiers sont les principales cibles de violence. - Mécanismes de défense : rigidité et résistance au changement avec des attitudes négatives ou pessimistes ; - Pseudo-activisme qui tente de masquer l'inefficacité du sujet qui se rend à peine compte de sa baisse de performance. Il tente de l'annuler en s'acharnant plus à son travail pour se maintenir à son poste, même s'il dit ne pas trouver de satisfaction au travail ; - Fuite de responsabilité, qui se caractérise à minima par un désir de changement de poste, au pire par un absentéisme progressif et répété, ou par un désir de mutation. A l'inverse, un équivalent a été décrit : le « présentéisme» paradoxal.
Manifestations dues aux violences externes commises sur des salariés par des personnes externes
- Peur (d'agression, de harcèlement, de perdre son poste,…) - Violence relationnelle - Insultes et menaces - Elévation du taux d'absentéisme, augmentation du turnover, - Baisse du niveau de productivité - Hausse des coûts de soins de santé des salariés…

2. Focus sur la législation des RPS au Maroc : une législation embryonnaire

Dans le milieu du travail de la santé publique, souffrant largement de carences de toutes formes, les salariés sont largement soumis aux méfaits des RPS.
Malgré de nombreux signes avant-coureurs soulignant une volonté de moderniser la société au Maroc et en particulier la législation des RPS, les pouvoirs publics restent frileux.
Nous examinons dans un premier temps les dispositifs prévus par le législateur, dans le but de conforter la santé et la sécurité au travail. Nous analysons ensuite, à travers un examen critique, consolidé par la donnée statistique, le manque de législation.

2.1. Quelques textes de la Constitution du 29 juillet 2011

La Constitution du 29 juillet 2011 a mis en avant l'importance de la santé, sécurité, notamment par les articles suivants.

2.1.1. Article 8

« Les organisations syndicales des salariés, les chambres professionnelles et les organisations professionnelles des employeurs contribuent à la défense et à la promotion des droits et des intérêts socioéconomiques des catégories qu'elles représentent. Leur constitution et l'exercice de leurs activités sont libres. Les pouvoirs publics œuvrent à la promotion de la négociation collective et à l'encouragement de la conclusion de conventions collectives de travail […]»

2.1.2. Article 22

« Il ne peut être porté atteinte à l'intégrité physique et morale de quiconque, en quelque circonstance que ce soit et par quelque personne que se soit, privée ou publique. Nul ne doit infliger à autrui, sous quelque prétexte que ce soit, des traitements cruels, inhumains, dégradants ou portants atteinte à la dignité humaine ».

2.1.3. Article 29

« *Sont garanties les libertés de réunion, de rassemblement, de manifestation pacifique, d'association et d'appartenance syndicale et politique…Le droit de grève est garanti* ».

2.1.4. Article 71

« Sont du domaine de la loi, outre les matières qui lui sont expressément dévolues par d'autres articles de la Constitution :
- […] les principes et règles du système de santé,
- les relations de travail, la sécurité sociale, les accidents de travail et les maladies professionnelles,
- le régime des banques, des sociétés d'assurances et des mutuelles […]».

2.2. Le Code du travail marocain

2.2.1. Genèse du code de travail marocain

Publié pour la première fois au Bulletin Officiel n° 5210 du 6 mai 2004, le code de travail marocain est né, dans le but de créer un cadre global de gestion des problématiques liées au travail et de constituer ainsi une référence à l'ensemble des parties intéressées, directement ou indirectement, concernés par les items relatifs à l'exercice d'une activité, que ce soit pour la personne physique ou pour la personne morale.

Le code du travail marocain est venu rassembler et améliorer l'ensemble des Dahirs[11] et des dispositions existantes au préalable, dont nous citons entre autres les suivants :

-Le Dahir des Obligations et Contrats, datant de 2013,
- Le Dahir des établissements classés, datant de 2014,
-Le Dahir définissant l'organisation et le fonctionnement des services médicaux ainsi que le rôle des médecins de travail de 1958,
-La mise en œuvre, par plusieurs entreprises marocaines anticipatrices, calquées sur l'actualité industrielle française, des normes internationales NM : 005.800/801, NM 00.5.600/6001, NM ISO 26000, relatives à la santé, sécurité au travail, à partir de 2001, etc.

2.2.2. Dispositions prévues par le code du travail pour protéger la santé des salariés

Le Titre IV du Code du travail marocain (De l'hygiène et de la sécurité des salariés) comporte cinq chapitres, intitulés comme suit :

Chapitre premier : Dispositions générales : articles 281 à 301
Chapitre II : Des dispositions relatives au transport des colis d'un poids supérieur à une tonne : articles 302 à 303
Chapitre III : Des services médicaux du travail : articles 304 à 331
Chapitre IV : Le conseil de médecine du travail et de prévention des risques professionnels : article 332 à 335
Chapitre V : Des comités de sécurité et d'hygiène : articles 336 à 344.

Sur l'ensemble des textes contenus dans ces chapitres du Titre IV, la terminologie « risques psychosociaux » n'est jamais utilisée. On parle néanmoins de « risques professionnels ».

2.2.2.1. Brève analyse du contenu des différents chapitres du Titre IV du Code de travail marocain

a. Chapitre premier

-Les articles 281 à 283 mettent en avant respectivement les exigences de santé sécurité des salariés au niveau des locaux et infrastructures de travail et des conditions de sécurité exigibles au niveau des machines exploitées par les salariés, sur le lieu de travail.

[11]Dans la législation marocaine le dahir désigne le sceau du roi apposé sur les textes de lois

- Les articles 284 à 286 traitent respectivement des exigences de santé sécurité des salariés au niveau des espaces confinés (puits, trappes, conduits de gaz,…), des pièces mobiles des machines et de l'utilisation des substances dangereuses sur lesquelles les salariés sont appelés à travailler.
- Les articles 288 à 289 consistent à interpeller l'employeur, quant à sa responsabilité vis-à-vis de l'information et de l'affichage de toutes formes de dangers menaçants les salariés, notamment l'avertissement des dangers sur les emballages des produits à risque, le respect des exigences en vigueur concernant la manutention manuelle et mécanique.
- L'article 290 rappelle l'obligation de l'employeur de faire bénéficier les salariés d'une visite médicale, dans le cas de travaux exigeant un examen médical préalable.
- L'article 291 considère le temps alloué au respect des mesures de la santé sécurité, comme temps normal de travail.
- L'article 292 définit les mesures générales d'application des articles précédents par l'autorité gouvernementale du travail.
- L'article 293 insiste sur la responsabilisation des salariés informés et sur leur obligation de se conformer au respect des consignes de santé sécurité appliquées au sein de l'organisme.
- Les articles 294 et 295 consistent respectivement à rappeler aux employeurs des mines et des travaux à domicile leur responsabilité de garantir les conditions de santé sécurité des travailleurs dans ces lieux particuliers.
- Enfin, les articles 296 à 301 définissent les pénalités afférentes aux éventuels dépassements de la législation en vigueur, définie dans le code travail, en adéquation avec les préconisations du code pénal, notamment ces articles 90 et 324, qui peuvent aller jusqu'à la fermeture définitive de l'établissement.

*b. **Chapitre II :** Non concerné par la santé, sécurité des travailleurs;*

c. Chapitre III :

- Les articles 304 à 331 : définissent le cadre, les obligations et les spécificités de la mise en place d'une médecine de travail au niveau des entreprises, en prenant en considération leurs spécificités et leur contexte propre. Il définit par ailleurs le rôle des services médicaux, notamment des médecins de travail, dans le cadre de la gestion de la santé sécurité au travail.

Chapitre IV :

Le conseil de médecine du travail et de prévention des risques professionnels (Articles 332 à 335) a été créé conformément aux dispositions des articles 332 et 333 de la loi 65-99, relative au code du travail, sous l'encadrement de l'autorité gouvernementale chargée du travail.
Sur la page d'accueil du site du ministère de tutelle[12], on trouve les désignations suivantes par rapport aux autorités et attributions de cet instrument gouvernemental:

- Missions :

Le conseil de la médecine du travail et de la prévention des risques professionnels est chargé de présenter des propositions et avis, afin de promouvoir l'inspection de la médecine du travail et des services médicaux du travail. Il s'intéresse également à tout ce qui concerne l'hygiène et la sécurité professionnelles et la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

- Membres du conseil :

Conformément à l'article premier du décret n°2-04-512 du 29 décembre 2004, le conseil de médecine du travail et de la prévention des risques professionnels comprend, outre son président, les membres suivants :

- *Un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de la santé ;*
- *Un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur ;*
- *Un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de l'agriculture ;*
- *Un représentant de l'autorité gouvernementale chargée du commerce et de l'industrie ;*
- *Un représentant de l'autorité gouvernementale chargée des finances ;*
- *Un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de l'artisanat ;*
- *Un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de l'énergie et des mines ;*
- *Un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de l'équipement ;*
- *Un représentant de l'autorité gouvernementale chargée de l'administration de la défense nationale.*

[12] http://www.emploi.gov.ma/index.php/fr/documentations-publications/8-travail/192-conseil-medecine-de-travail-et-de-prevention-des-risques-professionnelles.html

- *Représentants des organisations professionnelles des employeurs les plus représentatives, mandatés par ces organismes.*
- *Représentants des organisations syndicales des salariés les plus représentatives, mandatés par ces organisations.*

Néanmoins, depuis sa création, ce Conseil se réunit rarement (une fois par deux ou trois ans), de manière irrégulière et demeure peu opérationnel sur les faits.
Chapitre V : Des comités de sécurité et d'hygiène ; Articles 336 à 344.
Ce Chapitre stipule l'obligation des entreprises d'au moins 50 salariés de mettre en place un Comité de sécurité et d'hygiène. Les articles relatifs à ce chapitre définissent, en plus desdites obligations, la composition, le rôle, les attributions, le fonctionnement du Comité de sécurité et d'hygiène, ainsi que le cadre collaboratif qu'il a avec différentes instances, notamment l'inspection de travail et la médecine de travail.

2.2.2.2. Un retard notable au niveau de la promotion de la santé sécurité au travail

Aujourd'hui, malgré toute la bonne volonté des instances gouvernementales de résoudre les nombrables problématiques de la santé, sécurité au travail, la situation de celle-ci demeure alarmante. Selon le rapport de l'Assemblée citée ci-dessus, *« le nombre de travailleurs décédant en raison d'un accident du travail est estimé à 3000 par an. […] la moyenne annuelle des accidents du travail déclarés est de 41304 cas en 2016 et de 42416 en 2017 »* (Assemblée Générale du Conseil Economique, Social et Environnemental, 2018, p.53). En réalité, ces chiffres, officiellement communiquées par le Ministère de tutelle, basés sur les données communiquées par les assurances et la prévoyance sociale, sont au dessous des chiffres réels, si on prend en considération l'économie informelle (où, ni les salariés ni les accidents ne sont déclarés), ainsi que les accidents occultés par bon nombre d'entreprises (de l'économie formelle), obligeant tacitement leurs salariés accidentés à ne pas les déclarer.
Cette réalité inquiétante est d'autant affirmée par le BIT (Bureau International du Travail) qui déclare que « *le risque d'accidents de travail au Maroc reste le plus élevé de la région du Maghreb et du Moyen Orient ». Toujours selon cette même source étatique, le secteur du BTP concentrerait 10% des sinistres, suivi de l'agriculture, de l'industrie, […]* » (Ibid.).

Discussion

Dans le milieu du travail du secteur de la santé, marqué par des carences de toutes formes, soumis à l'incompétence managériale, au manque de soutien des collectifs de travail, aux exigences et à la charge du travail, à la pression des publics de plus en plus nombreux, exigeants et bruyants,… les salariés marocains apparaissent plus sujets aux risques psychosociaux.
Les statistiques des accidents de travail (cf. au §.2.2.2.2.), issues des instances gouvernementales et internationales, à eux seuls le confirment : le risque d'accidents de travail au Maroc reste, selon le BIT, le plus élevé de la région du Maghreb et du Moyen Orient.
Les victimes des RPS dans l'institution hospitalière au Maroc, sont sous l'emprise d'une charge émotive considérable, mais sont aussi, de manière moins attendue, sur-motivés et sur-engagés. Comme nous avons essayé de le démontrer dans notre étude, cela se justifie par des spécificités propres au contexte marocain.
Dans un contexte général marqué par la précarité du travail, nombreux sont les salariés qui exercent dans un paysage de travail marqué par un manque considérable de ressources (humaines et matérielles) et hautement risqué. Ces salariés exercent souvent sous l'autorité d'une hiérarchie peu compétente et sont amenés à être confrontés à un public nombreux, exigeant et bruyant. De plus, ils vivent leurs malaises existentiels dans le silence du législateur, en l'absence de toute définition des RPS dans le droit marocain.
Pourtant, ces salariés, à l'instar de l'ensemble de la communauté où ils vivent, ne peuvent perdre de vue que leur métier est « noble », ce qui les amène paradoxalement à s'y investir, incarnant bon gré, mal gré, les valeurs de la profession, aux dépens de leur santé.
Si les RPS demeurent un mal certain pour la performance de l'entreprise, c'est qu'ils usent les salariés, leurs relations professionnelles et a posteriori, de manière relativement retardée, leur vie familiale et sociale (Lussier et al., 2006).
Par ailleurs, la problématique des RPS sur le lieu de travail au Maroc est caractérisée par plusieurs aspects, dont nous citons plus particulièrement les suivants :

- *La législation marocaine reste silencieuse par rapport aux RPS sur le lieu du travail*

Même si le code du travail marocain s'attache à préserver la santé des salariés sur le lieu du travail, il reste assez généraliste au sujet des RPS, qui constituent pourtant des causes principales qui nuisent à la santé des salariés marocains. Les dispositions prises dans le code du travail vis-à-vis de la santé et

de la sécurité au travail, restent sommaires, insuffisantes et manquent de formalisme concernant les RPS, en comparaison avec la législation française, pour laquelle, il existe bon nombre de textes législatifs, dont la teneur est étoffée d'une jurisprudence avisée et dynamique. Il est remarquable de noter que l'expression « risques psychosociaux » n'existe nulle part dans la législation marocaine, jusqu'à présent.

- *Les RPS; une réalité largement dissimulée par le management*

Comme nous avons pu le constater dans l'analyse du corpus de recherche, l'entreprise marocaine, notamment l'institution hospitalière, est le lieu de nombreux cas de dérapages, de stress et d'épuisement professionnels, de dépersonnalisation, de harcèlement moral, etc.
Cette situation est aggravée par le manque d'instances opérationnelles de contrôle. Par exemple : les instances « Inspection du travail » et « Médecine du travail», pourtant prévus par la législation (§.2.2.2.1.), restent peu opérationnelles, à cause d'une réelle volonté de coopération du management.
Insuffisance des études sur les RPS
Alors que les RPS sont au nombre des pathologies inférant de la souffrance sur le lieu du travail et qu'ils occupent un large espace de recherche, partout dans les pays industrialisés, les études les concernant au Maroc demeurent trop insuffisantes.
Pourtant, les salariés marocains souffrent des RPS et ont du mal à en sortir et encore plus à en parler, à cause du manque des instances d'écoute, du silence de la société civile, notamment de la communauté scientifique.

Contributions de la recherche

Notre investigation constitue une phase de découverte importante pour les prochaines recherches relatives à la problématique des RPS sur le lieu du travail au Maroc.
Elle nous a plus particulièrement permis de mettre en avant les caractéristiques des RPS les plus étudiés dans le secteur de la santé au Maroc et d'en tirer un ensemble de recommandations.
- D'abord, ce travail de recherche constitue en soi une incitation au management marocain (à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique), pour qu'il repense l'organisation du travail et accorde plus d'intérêt à la vie sociale au travail. *« Même si l'entreprise ne fait pas toujours partie du problème, elle fait toujours partie des solutions »* (Lachman et al., 2010, p.7).

Cette recherche exploratoire doit également permettre de progressivement interpeller la compétence managériale. En effet, plusieurs études ont montré l'existence d'un lien direct entre les comportements et compétences du manager et la santé mentale des collaborateurs (Robertson et al., 2009 ; Donaldson-Feilder et al., 2009 ; Quick et al., 2007). A côté de la responsabilité qui leur incombe dans la promotion de conditions de travail sereines et équitables, les dirigeants se doivent de développer leurs propres compétences et celles de leurs collaborateurs, notamment par le biais de la formation et de la sensibilisation.
- Ce travail vise aussi à mettre en avant l'insuffisance des études sur les RPS au Maroc.

Le secteur de la santé est le plus visité par la recherche scientifique, alors que les autres secteurs (industrie, agroalimentaire, technologie, informatique, cuir, textile, bâtiment, travaux publics,…) ne le sont guère. Pourtant, vu notre connaissance de la réalité du travail dans ces autres secteurs, ils constituent des gisements d'investigation par rapport aux RPS, aussi intéressants que le secteur de la Santé.
D'un autre côté, nous pouvons constater que les études réalisées sont, dans la majorité, effectuées par des spécialistes universitaires de la médecine et de la santé. Notre contribution constitue, à ce propos, une incitation aux autres spécialistes (sociologues, psychosociologues, psychologues du travail, spécialistes de la sécurité au travail, spécialistes des sciences de gestion et de management), afin qu'ils portent, à leur tour, un intérêt et un regard différents sur la problématique des RPS au travail dans l'entreprise marocaine.
- Enfin, ayant constaté l'absence totale de textes juridiques encadrant les RPS au Maroc, cette recherche vise surtout à attirer l'attention du législateur marocain sur l'importance et l'urgence d'élaborer une définition légale des RPS et d'opérationnaliser un dispositif intégral et intégré pour les contrecarrer.

Quand bien même les spécialistes sont amenés à étudier les RPS au travail, ceux-ci demeureront souvent méconnus (ou omis) des salariés, de la société civile et des organisations, tant qu'il n'existe pas de définition juridique, ni de modalités légales et réglementaires qui les concernent.
De surcroit, il est regrettable de noter que cette carence de la législation n'est signalée que rarement (et brièvement) par la recherche scientifique marocaine.
Toujours dans cette même veine, le législateur marocain pourrait largement profiter des avancées réalisées par son prédécesseur français pour bâtir un cadre juridique légiférant les RPS. A titre d'exemple, depuis la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, qui a inséré la notion de « harcèlement moral » dans le code du travail, la législation de ce type de RPS, notamment par le biais d'une Jurisprudence

dynamique et créative, a largement pris son chemin dans les entreprises françaises aujourd'hui. En revanche au Maroc, la législation reste complètement silencieuse au sujet du harcèlement moral.

Limites de la recherche

Les études examinées dans cet article, outre qu'elles relèvent majoritairement du secteur de la Santé, ont été effectuées dans différentes zones et différents établissements hospitaliers du pays, *a fortiori* non similaires sur beaucoup de plans. Notre article a omis cette composante, qui pourrait pourtant avoir son influence, par rapport aux enjeux et aux spécificités du contexte d'étude.

D'un autre côté, dans le cadre de notre analyse des données statistiques, nous aurions pu recourir à l'exploitation d'un logiciel spécialisé dans le traitement des données textuelles, tel Alceste ou NVivo, pour gagner plus de temps et d'efficacité sur le plan statistique. Nous avons néanmoins mis de côté ce choix, pour nous intéresser à l'importance accordée par les auteurs au sujet, hormis les réitérations lexicales.

Perspectives de la recherche

Une extension de ce travail concernerait plus particulièrement l'étude des RPS dans des secteurs d'entreprises marocaines, autres que la santé.

En outre, dans la perspective d'un développement socioéconomique et social, notre contribution pourrait aussi constituer une ébauche à l'étude des RPS, visant plus particulièrement à orienter l'employeur marocain sur la promotion des conditions de travail idoines, par un ensemble de dispositifs pratiques, en s'inspirant de la France, notamment:

- la conception d'un document (unique) dans le but d'évaluer et de prévenir les RPS sur le lieu du travail,
- l'évolution vers une médecine du travail et une fonction RH dédiées, prenant en considération, de manière plus pratique, la santé physique et mentale des salariés, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ en retraite,
- le développement des compétences des managers et du personnel par le biais de la formation continue et la sensibilisation. Le Maroc a mis en place, depuis presque 20 ans, des dispositifs de subvention, à hauteur de 70% du budget alloué à la formation continue par l'entreprise, communément appelés « Contrats Spéciaux de Formation ».
- la sensibilisation, la communication et l'information du personnel sur les RPS et sur la nécessité de les prévenir, en anticipant par l'écoute, la négociation et la médiation.

Conclusion

Notre examen de la recherche scientifique sur les RPS nous a permis d'élucider dans un premier temps leurs caractéristiques contextuelles et dans un second temps, les carences au niveau de leur législation au Maroc.

Du fait que la quasi-totalité de ces études sont réalisées au niveau du secteur de la santé (publique, en particulier), leur examen permet de dégager des variables propres au paysage médical, notamment des facteurs liés à l'organisation, aux caractéristiques des tâches et au climat social dans les milieux hospitaliers, avec leurs manifestations diverses sur la santé physique et psychique des salariés, en l'absence de définition juridique claire des RPS.

Face à ce constat et particulièrement à l'attention de ces salariés sur-motivés, sur-engagés et fragilisés, nous incitons l'employeur marocain à agir selon une démarche progressive.

D'abord, en mettant en place et en opérationnalisant l'ensemble des dispositifs prévus par la législation, entre autres, le Règlement intérieur, la Médecine du travail et le CHSCT.

Dans un deuxième temps, il s'agit de sensibiliser, mobiliser et former aux types et faits les plus courants des RPS, tous les acteurs, concernés par ces pathologies, à savoir le management, à travers toute l'échelle hiérarchique, le CHSCT, le médecin du travail et les salariés.

Ensuite, le management doit diffuser et communiquer les chartes et les accords, la convention collective de travail et le règlement intérieur, tels que le prévoit le Code du travail marocain, dans son article 20.

Dans un quatrième temps, il convient de définir une procédure d'écoute et de médiation, pour éviter de faire taire d'éventuels problèmes vécus par les salariés, au risque de complications explosives en rapport avec les RPS, par exemple, les souffrances endurées par d'éventuels salariés dans le cas où ils perçoivent qu'ils subissent du harcèlement moral de la part d'autres personnes en interne ou à l'extérieur de leur organisation, en rapport avec leur travail. Ladite cellule peut appartenir ou non à l'entreprise, selon un choix réfléchi du management.

Enfin, il serait intéressant de développer des outils de gestion des ressources humaines, dans le but de contrecarrer les RPS, notamment, en:

- concevant et opérationnalisant un document unique, à l'instar de ce qui se fait en France, dans la perspective de gestion des RPS.

- saisissant l'occasion du plan annuel de formation, subventionné à hauteur de 70% par l'Etat, pour sensibiliser le personnel sur les RPS et le préparer à les contrecarrer.
- évaluant les conditions du travail et du climat social de l'entreprise (Poilpot-Rocaboy, Winter, 2008; Chakor et al, 2015).

Bibliographie

Assemblée Générale du Conseil Economique, Social et Environnemental (2018), La protection sociale : Revue, bilan et renforcement des systèmes de sécurité et d'assistance sociales au Maroc, *85ème Session ordinaire*, tenue le 26 avril 2018.
En ligne : http://www.cese.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/2018/AS34-2018/Rp-AS34-VF.pdf
Azzaoui S. (2010), Le Burn out en milieu de Réanimation : Enquête auprès des praticiens , *Université Mohammed V* Suissi, Rabat.
Battal S., Toufik S., Kerak E. (2015), Etude bibliographique sur les risques psychosociaux et qualité de vie au travail au Maroc», *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Mohammedia.
Belarif E. (2004), Facteurs liés au stress professionnel en milieu hospitalier (cas des infirmiers du centre hospitalier provincial de Béni Mellal), *MFE*, *Institut National d'Administration Sanitaire*, Rabat.
Benabdeljlil N. (2007), Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques, *Revue internationale P.M.E*., 20(2), 89–122.doi:10.7202/1008518ar.
Ben Moussa M. K. (2016), Le burnout chez les infirmiers du Centre Hospitalier, *Thèse*, *Université Cadi Ayyad*, Marrakech.
Ben Rahal K. (2012), Analyse des conditions de travail des professionnels de santé au Centre Hospitalier de Béni Mellal , *MFE*, *Institut National d'Administration Sanitaire*, Rabat
Berraho M. et al. (2006), Mesure du stress professionnel des chauffeurs de taxi à Fès, Maroc, *Santé Publique,* 3 (Vol. 18), p. 375-387. DOI 10.3917/spub.063.0375.
Bouhaj R. (2010), Stress et odontologie: enquête auprès de 213 médecins dentistes, *Thèse*, *Université Hassan II*, Casablanca.
Bougataya A. (2004), Evaluation des risques professionnels a l'hôpital cas du service des urgences de l'hôpital Moulay Abdellah de Salé, *MFE*, *Institut National d'Administration Sanitaire*, Rabat.
Bouharrou Ahmed (2012), Le droit pénal du travail et de la sécurité sociale ; Les infractions à la législation sociale et leurs sanctions, *publié par Friedrich Ebert Stiftung*, pp. : 51-52.
Boute M. (2008), Burnout chez les infirmiers de Ouarzazat, *Thèse*, Université Cadi Ayyad, Marrakech.
Cherkaoui W., Montargot N., Peretti J.-M., Yanat Z., (2011), Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc, *Humanisme et Entreprise* 2012/5 (n° 310), p. 21-40. DOI 10.3917/hume.310.0021
Chakor T., Abord De Chatillon E., Bachelard O. (2015), La santé et sécurité au travail au sein des congrès de la communauté AGRH : retour sur 25 ans de travaux et perspectives futures de recherche, *@GRH* n°15 : 127-165
Cherkaoui W., Montargot N., Yanat Z. (2012), Changement organisationnel et déterminants du stress : Etude exploratoire du stress perçu par les infirmiers de l'hôpital DS au Maroc, *Question(s) de management* 2012/1 (N° 0), p. 41-55. DOI 10.3917/qdm.121.0041
Doghmi N., Massou S., Balkhi H., Haimeur C., Kamili N. D. (2013), Le burn out, conséquences et solutions : enquête chez les personnels d'anesthésie-réanimation de quatre hôpitaux universitaires marocains, *Annales Médicopsychologiques*, pp. 700–704.
Donaldson-Feilder E. et al. (2009), *Preventing stress. Promoting positive manager behaviour*, London, CIPD.
El Amraoui W., Belkhadir Z. (2014), Charge du travail en anesthésie réanimation : point de vu du résident au CHU Ibn Sina de rabat, *Annales Françaises d'Anesthésie et de Réanimation*, p. A367.DOI10.1016/j.annfar.2014.07.615
EL Kettani A., Serhier Z., Bennani Othmani M., Agoub M., Battas O. (2017), L'évaluation du syndrome du Burnout chez les médecins en formation au CHU Ibn Rochd de Casablanca, *PanAfricanMedical Journal*.
Elghazouani F., Barrimi M., Aarab C., ManaliZebadi A., Aalouane R., Rammouz I. (2017) Harcèlement moral : enquête au centre hospitalier universitaire de Fès au Maroc. *Ann Med Psychol*, Paris, http://dx.doi.org/10.1016/j.amp.2016.12.011
Elmossati M.S. (2016), Job Satisfaction and Psychological empowerment among teachers in Moroccan University, *International Journal of Education and Research*.
Essaoudi M. (2014), Evaluation Of The Experience Of The First Year Of Employability Among Novice InspectorsOf Education In Morocco,*5th World Conference on Educational Sciences* - WCES 2013, Procedia - Social and Behavioral Sciences 116, 691-696.

Ezzine K. (2013), Le Burn out en traumatologie et orthopédie : Enquête auprès des praticiens, *Université Mohammed V Suissi*, Rabat.
Farah A., Syed Gohar A. (2017), Déterminants organisationnels de l'articulation travail-famille chez les cadres en couple à double carrière au Maroc, *Question(s) de management,* 3 (n° 18), p. 79-92. DOI 10.3917/qdm.173.0079
FilaliMeknassi R. (2014), Examen du code du travail à la lumière des normes internationales du travail, colloque national ; le code du travail après dix ans de son entrée en vigueur, entre les exigences du développement économique et la garantie du travail décent. *Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales* en partenariat avec *l'Organisation Internationale du Travail.*Colloque du 22-23 Septembre. 116 pages.
Freidberg E. (2005), La culture « nationale n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne, *Revue française de sociologie,* 2005/1 (Vol. 46), p. 177-193. DOI 10.3917/rfs.461.0177
Gaulejac (De), V. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social,* Editions Seuil, Paris.
Giurgiu D.I., Jeoffrion C., Grasset B., Laraqui C.E.H, Lombrail P., Geraut C., Tripodi D. (2015), Psychosocial and occupational risk perception among health care workers: Moroccan multicenter study,*Université Mohammed V Suissi*, Rabat.
Giurgiu D.I., Jeoffrion C., Roland-Lévy C., Grasset B., Dessomme B. K., Moret L., Roquelaure Y., Caubet A., Verger C., Laraqui C.E.H., Lombrail P., Geraut C., Tripodi D. (2016), Wellbeing and occupational risk perception among health care workers : a multicenter study in Morocco and France, *BioMed Central, Journal of Occupational Medicine and Toxicology*.
Guyot S., Langevin V., Montagnez A. (2013), L'outil d'évaluation RPS-DU, *INRS*.
Enligne :file:///C:/Users/ThinkPad%20X1/Downloads/ed6139.pdf
Hassani K. (2002), Evaluation du stress chez les orthodontistes du secteur prive de Casablanca, *Université Hassan II, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Casablanca.
Hirigoyen M.-F. (1998), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien,* Edition Pocket, Paris.
INRS (2017), Références en Santé au Travail, *Revue trimestrielle de l'INRS*, N°150, avril-mai-juin.
INRS (2017), Evaluer les interventions de prévention des RPS – TMS, *Guide à l'intention des intervenants, INRS, ANACT-ARACT, Le Réseau*.
En ligne :http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=CC%2018
INRS (2017), Dépister les risques psychosociaux ; des indicateurs pour vous guider, *INRS*.
En ligne : file:///C:/Users/ThinkPad%20X1/Downloads/ed6012.pdf
INRS (2018), Dossier : Risques psychosociaux. Ce qu'il faut retenir, *INRS*. En ligne : http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html
INRS (2018), Dossier : Bien-être au travail. Ce qu'il faut retenir, *INRS*. En ligne : https://www.google.co.ma/search?ei=ePiDWoiwE6qMmgXXz7HwDw&q=%C2%AB+INRS%2C+RPS%2C+2018%29&oq=%C2%AB+INRS%2C+RPS%2C+2018%29&gs_l=psyab.3...6211.14674.0.15020.22.18.4.0.0.0.343.2196.0j3j6j1.10.0....0...1c.1.64.psy-ab..8.0.0....0.uUit2R0pN30
Kamoum H. (2005), Syndrome d'épuisement professionnel en anesthésie-réanimation en médecine d'urgence. *Thèse, Université Hassan II, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Casablanca.
Khoudri L. (2006), Comparaison de la qualité de vie du personnel soignant dans des services de dermatologie et de réanimation médicale.*Annales de Dermatologie et de Vénéréologie*, Vol 133, N° 8-9 - août 2006, pp. 707-708. Doi : AD-08-2006-133-8-0151-9638-101019-200518918.
Lachmann H., Larose C., Penicaud M. (2010), Bien-être et efficacité au travail -10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail - *Rapport fait à la demande du Premier ministre*. Avec le support de Marguerite Moleux, membre de l'Inspection Générale des Affaires Sociales. En ligne : http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf
Lahlou F. (2013), Le burn out en milieu hospitalier à la ville de Fès : enquête auprès des médecins, *MFE*, *Universite Sidi Mohammed Ben Abdellah Faculte de Médecine et de Pharmacie*, Fès.
Laraqui O., Laraqui S., Tripoli D., Caubet A., Verger C., Laraqui C.H. (2008), Évaluation du stress chez le personnel de santé au Maroc: à propos d'une étude multicentrique,*Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement.* pp. 672–682.
Laraqui O. Laraqui S., Tripoli D., Caubet A., Verger C., Laraqui C.H. (2008), Évaluation de la vigilance chez les conducteurs professionnels de poids lourds à Casablanca,*Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, Elsevier Masson pp.69:574-585.
Laraqui S., Laraqui O., Tripodi D., Manar N., El Alaoui Y., Caubet A., Verger C., Ghailane T., Laraqui C.E.H (2011), Prévalences et facteurs de risque des troubles de la vigilance chez les routiers professionnels au Maroc, *Santé Publique*, 2011/2 (Vol. 23), Éditeur : S.F.S.P.Pages : 92. DOI : 10.3917/spub.112.0089

LaraquiS., N. Manar N, Laraqui O., Caubet A., Verger C., Laraqui C.H. (2012), Influence du ramadan vécu sur la vigilance au travail chez les professionnels de santé au Maroc,*MFE*, *Institut de sécurité et de santé au travail*, Casablanca, Maroc, pp. 742-749.
Doi : 10.1016/j.admp.2012.05.002
Leduc S., Valléry. G. (2012), *Les risques psychosociaux*. Presses Universitaires de France.
Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
Légeron P. (2003), *Le stress au travail*, Odile Jacob.
Loriol, M., Sall, D., Stress en entreprise : les TPE sont-elles à l'abri ? *Observatoire Alptis de la protection sociale*, 2014
Lussier Y., Dussault M., Brassard A., Valois P., Sabourin S. (2006), L'emploi et la solitude au travail, en relation avec l'adaptation des couples*. Paper presented at the AIPTLF*, Tunisie.
Massou S., Doghmi N, Belhaj A., Aboulaala K., Azendour H., Haimeur C., Balkhi H., Drissi Kamili N. (2013), Enquête sur le syndrome d'épuisement professionnel chez les personnels d'anesthésie réanimation de quatre hôpitaux universitaires marocains, *Annales Médico-Psychologiques*, pp. 538–542.
Moubachir N., Naciri C., Essodegui F., Agoub M., Battas O., Kadiri R. (2006), Epuisement professionnel en milieu radiologique, *Journal de Radiologie*.
Moukafih B. (2013), Evaluation des risques professionnels dans les laboratoires d'analyses médicales. Cas du laboratoire de bactériologie Sérologie-Hygiène HIS, *Thèse*, *Université Mohammed V Suissi*.
Nass P. et Légeron P. (2008), Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, *Rapport remis à Xavier Bertrand*, Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.
Oussehal L., Lazrak L., Hassani K. (2011), Evaluation of stress among 100 Moroccan orthodontists, *Open Journal of Stomatology*.
Poilpot-Rocaboy G., Winter R. (2008), Combattre le harcèlement psychologique au travail : proposition d'un processus d'intervention, *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n°94 : 38-49.Quick J.C., Macik-Frey M., Cooper C.L. (2007), "Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 2, p. 189-205.
Rizki M. (2002), Evaluation des facteurs de stress chez les psychiatres. *Thèse*, *Université Hassan II, Faculté de Médecine et de Pharmacie*, Casablanca.
Robertson I.T., Taylor J.F. (2009). Leadership, psychologicalwell-being, and organizationaloutcomes, in S. Cartwright and C. L. Cooper (éd.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being*, Oxford, Oxford University Press, p. 159-179.
DOI10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0008
Tourabi A. (2016), Le Rôle de La Responsabilité Sociale des Entreprises dans la gestion des Risques Psychosociaux: Cas de L'Agence Nationale des Ports, *Thèse*. En ligne : doi: 10.19044/esj.2016.v12n8p18

Annexe: Récapitulatif des études réalisées au Maroc, en rapport avec les RPS au travail (source : auteurs)

N°	Intitulé de la recherche & contexte de l'étude	Auteurs	Variables & Secteur	Méthodologie utilisée	Analyse critique de l'approche méthodologique	Principaux déterminants organisationnels des (causes)	Principales manifestations des RPS au travail constatées (conséquences)
1	Changement organisationnel et déterminants du stress: Etude exploratoire du stress perçu par les infirmiers de l'hôpital DS au Maroc Maroc/2012 Cairn Info	W. Cherkaoui et al.	Stress et épuisement professionnel Santé publique	-Etude qualitative (entretiens semi-directifs) exploratoire conduite sur un échantillon de 25 infirmiers -Corpus d'enquête traité au moyen du logiciel Alceste - Après 8 entretiens, une analyse de mi-parcours a été menée qui a donné lieu à un premier pré-codage manuel Grawitz (1996)	L'analyse textuelle, hormis l'avantage de précision qu'il offre, au niveau du tri et du traitement « logique » des données textuelles, a l'inconvénient d'être une approche positiviste du rapport entre représentation du langage et réalité décrite (confusion entre le niveau des représentations (et connaissances) collectives du langage et leur niveau individuel). Le mot serait une image mentale, « être » vivant qui se métamorphose en fonction des contexte et cotexte. -Une relecture du corpus avec 2 logiciels (Alceste et Sphinx-Lexica par exemple) aurait l'avantage de réduire les ambigüités.	-Changement organisationnel -Surcharge de travail -Ambiguïté des rôles -Obligations de rigueur et de grande vigilance imposée par le métier -Conflits de valeurs (médecins externes) -Tensions avec les collègues, les patients, leur famille, les médecins et autres supérieurs hiérarchiques	-Stress : les médecins résidents et infirmiers sont les plus concernés. -Grandes difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle -Epuisement professionnel -Tensions et conflits interpersonnels -Pressions, tensions avec les familles, les patients -Difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle -Maux de tête, insomnie, irritabilité, difficultés de digestion,… -Intention de départ.
2	Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel: le cas de l'hôpital DS au Maroc Maroc/2011 Cairn Info	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem
3	Charge du travail en anesthésie réanimation: point de vu du résident au CHU IBN SINA Rabat / 2014 ScienceDirect	W. El Amraoui et al.	-Pénibilité, -Pression et-Charge de travail -Réflexion sur le management pour promouvoir les conditions de travail. Santé publique	-Questionnaire anonyme adressé aux 95 résidents d'anesthésie réanimation du CHU-Rabat -Utilisation du test statistique T de Student	-Le test est très valable pour un échantillon réduit comme celui de l'étude. Mais il se prêterait mieux à la comparaison.	-Tâches des gardes, travail en réanimation et missions externes sont perçues comme étant astreignantes, notamment le weekend. -Absence de récupération -Ambiguïté des tâches en intra et en interservices -Crainte de l'erreur et difficulté à concilier pratique médicale et formation théorique.	-Pénibilité et méfaits sur la santé physique et psychique des protagonistes
4	Harcèlement moral : enquête au centre hospitalier universitaire de Fès au Maroc Maroc/2017	F. Elghazouani et al.	Estimation de la prévalence du harcèlement moral au CHU Santé Publique	-Questionnaire individuel, auto-administre, anonyme, comportant la version française validée du LIPT. -Le LIPT a été complété	A côté de la liberté du choix et du rythme de production qu'infère un auto-questionnaire, l'inconvénient peut être du à l'interprétation momentanée du répondant et à sa subjectivité de manière générale.	-Mauvaise organisation du travail -Problèmes de management - Problèmes liés à l'encadrement. - Violence relationnelle	-Prévalence de l'exposition à au moins une situation de harcèlement psychologique : 61,5 %. -Seuls 34,2 % répondaient aux critères de Leymann (exposition à au moins une situation, au moins, une fois par semaine, pendant au moins six mois).

	ScienceDirect			par d'autres items (données sociodémographiques et professionnelles, facteurs de protection ou de risque de stress en milieu de travail, indicateurs de santé mentale).			-Insatisfaction au travail (p = 0,00006) et arrêt de plus de 8 jours (p = 0,01) étaient significativement plus importants chez les exposés à la violence psychologique.
5	Wellbeing and occupational risk perception among health care workers: a multicenter study in Morocco and France France, Maroc / 2016 Journal of occupational Medicine and Toxicology	D.I. Giurgiu et al.	Health care workers occupational risk perception. Comparaison between the exposure to occupational risk factors in Moroccan and French hospitals. Santé Publique	-Sur neuf hôpitaux publics de trois régions marocaines, un questionnaire, basé sur le Job Content Questionnaire, et 4 sous-échelles de risques professionnels, a été distribué à 4746 travailleurs de la santé. -La cohérence interne de l'étude a été déterminée pour chaque sous-échelle. -L'analyse factorielle confirmatoire était effectuée sur le questionnaire. -L'analyse des scores a été utilisée pour isoler les travaux à forte contrainte. -Les risques professionnels et la corrélation de perception de déformation élevée étaient analysés par régression logistique univariée et multivariée. -Une analyse comparative entre marocains et français. -Le JCQ comporte 3 rubriques : demande psychosociale de l'emploi, latitude de décision d'emploi et soutien social	-A côté du problème d'interprétation des différents items du JCQ de Karasek, la composante culturelle n'est pas prise en considération dans l'analyse des données. -D'un autre côté, l'exploitation des logiciels traitant la régression linéaire 'tels SPSS 20.00 ou autre), associe des interprétations « logiques » à des agrégats « psychologiques ». Par ailleurs, les « dits » ou « écrits » sont-ils des modèles stabilisés dans la représentation inconsciente et la pensée dynamique des répondants	Moroccan HCWs suffer from : -Full-time employment ; Low job decision latitude ; high psychological demand and low social support ; -Excessive time pressure. -Moroccan physician and nurse staff appeared to be clearly insufficient in number -The technical equipment was often inadequate, outdated, or faulty. The staff was poorly paid and had a low degree of job independence, which led to the fact that many HCWs had to have a second job because of low pay -Increased workload (based on unclear competencies) forced on nurses	Moroccan HCWs are at high strain. -In Morocco, (60 %) answered the questionnaire (54 % women; mean age 40 years; mean work seniority 11 years; 24 % physicians; 45 % nurses). 44 % Moroccan HCWs are at high strain. Casablanca region (1.75 OR; CI: 1.34–2.28), north Morocco (1.66 OR; CI: 1.27–2.17), midwives (2.35 OR; 95 % CI 1.51–3.68), nursing aides (1.80 OR; 95 % CI: 1.09–2.95), full-time employment (1.34 OR; 95 % CI 1.06–1.68); hypnotics, sedatives use (1.48 OR; 95 % CI 1.19–1.83), analgesics use (1.40 OR; 95 % CI 1.18–1.65) were statistically associated to high strain. The highest risk were technical staff and care management personnel, but physicians, nurses and specialized nurses (Midwives, Nursing aides) also had a high risk : Hypnotics, sedatives use, analgesics use, were statistically associated to high strain. Musculoskeletal disorders, Sleeping disorders… 44% Moroccan HCWs are at high strain versus 37 % French (Nantes) HCWs (p < 0.001).
6	Évaluation du stress chez le personnel de santé au Maroc: à propos d'une étude multicentrique Maroc/2008	O. Laraqui et al.	Stress et épuisement professionnel Santé Publique	Un auto-questionnaire anonyme, inspiré de celui de l'INRS, a été remis à l'ensemble des infirmiers et des médecins. Ilcomporte 50 items regroupés en	-Malgré sa validité opérationnelle, le questionnaire de l'INRS inspirant l'étude datant de 1995, a été mis à jour plusieurs fois depuis cette date, pour intégrer d'autres critères, tout en révisant la formulation des anciennes.	-Forte demande psychologique associée à une faible latitude décisionnelle et à un soutien social insuffisant -Facteurs para-professionnels prédisposant au stress comprenaient les difficultés socioéconomiques, l'activité complémentaire d'appoint, les problèmes de transport et les personnes à	-Consommation exagérée de thé et de café pour se stimuler au travail - 21,4 étaient des fumeurs, 16 % buvaient de l'alcool - Consommation des psychotropes (somnifères et tranquillisants) et antalgiques. -Les conduites de compensation étaient significativement plus fréquentes à

	ScienceDirect			quatre rubriques : données sociodémographiques et professionnelles, facteurs de protection ou de risque de stress en milieu de travail, indicateurs de stress etperception du stress.		charge.	Casablanca etsa région. Le personnel paramédical représentait 75,5 %. -31,5 % exerçaient une activité complémentaire dans le secteur libéral. -Manifestations psychosomatiques du stress : Troubles neurovégétatifs ; Palpitations ; Douleurs au niveau du cœur ; Sécheresse de la bouche ; Nausées ; Troubles digestifs ; Oppression thoracique ; Sueurs en absence d'effort ; Douleurs et /ou courbatures musculaires ; Signes de tension nerveuse ; Maux de tête en fin de journée ; Sensations de malaise ; Tremblements des extrémités ; Troubles de l'humeur, Irritabilité ; Etats dépressifs ; Troubles cognitifs(troubles de la concentration, de la mémoire). Les troubles du sommeil incluaient des difficultés d'endormissement.
7	Influence du ramadan vécu sur la vigilance au travail chez les professionnels de sante au Maroc Casablanca/ 2012 ScienceDirect	S. Laraqui et al.	Vigilance au travail Santé Publique	-Etude épidémiologique transversale et multicentrique déroulée en 2010, intéressant 2171 professionnels de santé travaillant dans des villes du sud, du centre et de l'ouest du Maroc. -Le support de l'enquête était un auto-questionnaire mené avant et pendant le ramadan et inspiré de celui du réseau Morphée adapté	Les auteurs ne présentent pas le travail d'adaptation du réseau Morphée aux répondants marocains, en particulier pour la population qui àune faible connaissance de la langue française.	-Pendant Ramadan : Modification des habitudes alimentaires & du sommeil ; -Fréquence : 2,1 repas/jour vs 2,7 pendant les horaires du reste de l'année - Horaires décalés - Durée moyenne du sommeil totale diminue	-Augmentation de la consommation médicamenteuse (antalgiques, antispasmodiques et pansement gastrique) -Insomnie courante -Sommeil et troubles de vigilance au travail
8	L'évaluation du syndrome du Burnout chez les médecins en formation au CHU Ibn Rochd de Casablanca Casablanca / 2017 Pan African Medical Journal	A. El Kettani et al.	-Burnout -Epuisement émotionnel (EE) ; Dépersonnalisation (D) et Perte de l'Accomplissement personnel (AP) Santé publique	-Étude transversale descriptive menée en 2013- 2014 auprès d'un échantillon de 300 médecins à l'aide d'un questionnaire auto-administré; le burnout était évalué par la version française du Maslash Burnout Inventory (MBI).	-La version française du Maslash Burnout Inventory (MBI), pour mesurer le burnout pourrait également être insuffisamment comprise par bon nombre de répondants. Les auteurs n'ont pas montré son expérimentation avant l'exploitation finale sur l'ensemble de la population. -L'analyse a été réalisée par le logiciel SPSS 16. A côté des avantages opérationnels de ce calculateur « logique », les spécificités de la variable dépendante «Burnout » sont naturellement « psychologiques » et se prêteraient peu à une logique dichotomique.	-Charge de travail élevée -Moyenne des nombres d'heures travaillées par semaine allait jusqu'à 53,82h, pour certains services -La moitié des médecins passaient plus de 3 gardes par mois et 80 % ont eu moins de 2 semaines de vacances au cours du semestre où s'est déroulée l'étude. -Environ 27% ont déclaré consacrer suffisamment de temps à l'entourage, 23,6% pratiquaient régulièrement un loisir et 53,8% trouvaient que l'internat/résidanat est un obstacle à la maternité/paternité. -Les services du CHU sont mal-équipés -Non reconnaissance de l'interne/résident à sa juste valeur quant à la rémunération -Sentiment d'insécurité durant les gardes	Les scores moyens des sous-dimensions du MBI: l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel étaient respectivement de (33,7 ± 10,7), (12,2 ± 6,5) et (30,6 ± 8,3). Le burnout sévère touchait 31,8% des participants. Il était associé aux problèmes de communication au sein de l'équipe soignante ($p < 0,01$), l'accompagnement insuffisant ($p < 0,05$), l'insatisfaction des séniors ($p = 0,01$), la crainte de faire des erreurs médicales ($p < 0,05$), le recours à un psychothérapeute ($p < 0,001$), la consommation de psychotropes ($p = 0,001$), les troubles anxieux ($p < 0,01$), la dépression ($p < 0,01$) et les idées suicidaires ($p < 0,05$). Les facteurs protecteurs étaient représentés par: le sentiment d'équité au sein de l'équipe soignante ($p < 0,01$) et la pratique de loisirs ($p < 0,05$). Le changement d'orientation de carrière était

							associé au burnout sévère (p < 0,05). -Troubles psycho-fonctionnels (ex: lombalgies, épigastralgies) -Troubles anxieux -Dépression -Epuisement émotionnel de la dépersonnalisation et de l'accomplissement personnel
9	Enquête sur le syndrome d'épuisement professionnel chez les personnels d'anesthésie réanimation de quatre hôpitaux universitaires marocains (CHU au Maroc) Rabat, Casablanca, Fès et Marrakech / 2013 ScienceDirect	S. Massou et al.	Prévalence et facteurs du Burnout Syndrome d'épuisement professionnel Santé publique	-Auto-questionnaire correspondant à la version française du MaslachBurn out Inventory (MBI). Exploitation des données par le logiciel SPSS.	Les auteurs n'indiquent pas les limites d'utilisation du MBI. Il parait que l'échelle française de déshumanisation a une consistance interne insuffisante et présente vraisemblablement un biais de désirabilité sociale (INRS, FRPS, 2012, p.157) -Même remarque que précédemment, par rapport à l'exploitation du logiciel SPSS.	1. Pour les résultats de l'analyse univariée : Pressions administratives (p = 0,03), mauvaise organisation du service (p = 0,02) ; manque de reconnaissance (p = 0,04) ; crainte de l'erreur médicale (p = 0,003), manque de communication au sein du corps médical et paramédical (p = 0,03), ainsi que le rapport salaire/effort insatisfaisant (p = 0,02). 2. Pour les résultats de l'analyse multivariée : -Statut professionnel, avec un risque relatif de survenue du burn out de 2,77 pour les médecins résidents et de 2,63 pour les infirmiers ; -Manque d'organisation au sein du service, avec un risque relatif de 1,88 ; -Crainte de l'erreur médicale, avec un risque relatif de survenue de l'épuisement de 2,09 ; -Rapport salaire/effort insatisfaisant, avec un risque relatif de 1,93.	Burnout : -Parmi les 290 soignants inclus dans l'étude, 202 (soit 69,65 %) présentaient un syndrome d'épuisement professionnel et 88 (soit 30,34 %) en étaient indemnes. -48,27 % soignants avaient un niveau élevé d'EE, alors que 28,27 % avaient un score modéré´ et que 23,44 % n'exprimaient pas d'EE. Le score moyen était de 13,27, avec des extrêmes allant de un à 54. -La DP touchait à un niveau élevé à moyen de soignants : (21,38 % à 26,20 %) et épargnait 52,41 %. - Le score moyen de DP était de 6,30, avec des extrêmes allant de zéro à 30. - L'accomplissementprofessionnel était élevé pour 26,20 % soignants, modéré´ pour 31,03 % soignants et bas pour 42,75 % soignants. -Le scoremoyen était de 8,49, avec des extrêmes allant de un a` 48.
10	Epuisement professionnel en milieu radiologique Services de radiologie du CHU Ibn Rochd Casablanca/2005 ScienceDirect	N. Moubachir et al.	Epuisement professionnel Santé publique	-Auto-questionnaire (Maslach burnout Inventory) /Evaluation de l'épuisement professionnel -General Health Questionnaire à 12 items (GHQ 12)/ Evaluation de la détresse psychologique.	Les auteurs n'indiquent pas les limites d'utilisation du MBI. Il parait que l'échelle française de déshumanisation a une consistance interne insuffisante.	Surcharge de travail ; Mauvaise organisation du travail ; Carence des ressources matérielles et humaines; Insuffisance de soutien (hiérarchie et collègues); Faible reconnaissance ; Multitude des risques professionnels ; pression temporelle et sociale ; Manque de flexibilité au niveau du temps de travail.	83,3 % de l'échantillon ont un niveau élevé concernant l'épuisement émotionnel (EE) et 60 % pour la sous-échelle dépersonnalisation (DP) et 53,3 % ont un niveau bas d'accomplissement personnel (PA). En se basant sur les scores du GHQ 12, 18 des sujets (60%) présentent une détresse psychologique. -Une corrélation significative a été retrouvée entre le niveau élevé d'épuisement professionnel et de détresse psychologique
11	Comparaison de la qualité de vie du personnel soignant dans des services de dermatologie et de réanimation médicale (Services de dermatologie et de réanimation médicale du CHU Ibn Sina) Rabat/2006 Elsevier Masson.	I. Khoudri et al.	Qualité de vie Santé publique	-Etude transversale réalisée au niveau du personnel infirmier, médical à l'exclusion des infirmiers de nuit. -La version française de l'EuroQol-5 (instrument de mesure générique de la qualité de vie, a été utilisée. -L'outil (EQ-5D) a été adapté au Maroc -Le questionnaire EQ-5D a été auto-administré chez tous les participants consentants. –Les	A côté d'être caractérisé par l'avantage de sa continuité de mesure (échelle visuelle et analogique), l'outil EQ-5D demeure néanmoins un outil générique pour traiter les spécificités relatives aux conditions de travail dans les milieux. -A l'image de l'outil exploité (EQ-5D), les résultats sont à leur tour génériques dans cet article de recherche.	-Charge de travail -Contraintes professionnelles élevées et similaires pour les deux entités.	Le personnel soignant d'un service « froid » comme la dermatologie a une qualité de vie altérée, autant que le personnel de réanimation.

				données ont été analysées en utilisant le logiciel SPSS			
12	Evaluation of stress among 100 Moroccan orthodontists ». Casablanca/2011 Open Journal of Stomatology	L. Oussehal et al.	Occupationnal stress Médecine privée	-Etude transversale et descriptive au niveau une population de dentistes, exerçant à Casablanca. L'étude a été réalisée à l'aide d'une enquête comprenant 78 questions, administrées anonymement aux orthodontistes. L'enquête comprenait 3 parties principales: 1) Evaluation du stress et son impact sur la santé 2) Facteurs potentiels du stress et opinion des praticiens sur le stress. 3) Informations générales sur les praticiens. Le traitement des résultats a été fait à l'aide SPSS.	Le test de Cooper et al. Définit essentiellement le stress comme fonction du déséquilibre entre ressources et aptitudes. Malgré sa dynamique, ilsemble restreindre la définition du stress, car il ne tient pas suffisamment compte de l'interaction du stress avec les stratégiques de coping. Rappelons les limites des systèmes logiques de traitement des de données, tels SPSS, dans la mesure où c'est un système « logique », essentiellement dichotomique, traitant des critères « psychologiques », c.-à-d. « analogiques ».	- Exigences des patients adultes - Propension à l'insatisfaction du patient - Difficultés à communiquer avec le personnel - Manquement aux délais de traitement des patients	-The prevalence of stress among orthodontists in Casablanca is less important than in other countries, since it has been estimated to 44%. These results demonstrate that the phenomenon of stress is present in orthodontic practices -Stress chronique -Souffrance émotionnelle, vécue au moins une seule fois par mois
13	L'évaluation du syndrome du Burnout chez les médecins en formation au CHU Ibn Rochd de Casablanca Casablanca / 2017 Pan African Medical Journal	A. El Kettani et al.	Burnout : (Epuisement émotionnel (EE) ; Dépersonnalisation (D) et Perte de l'Accomplissement personnel (AP)) Santé publique	Etude transversale descriptive menée en 2013- 2014 auprès d'un échantillon de 300 médecins à l'aide d'un questionnaire auto-administré; le burnout était évalué par la version française du Maslash Burnout Inventory (MBI).	Les auteurs n'indiquent pas les limites d'utilisation du MBI. Il parait que l'échelle française de déshumanisation a une consistance interne insuffisante et présente	-Malaise de communication au sein de l'équipe soignante ($p < 0,01$) -Accompagnement insuffisant ($p < 0,05$) -Insatisfaction des séniors ($p = 0,01$) -Crainte de faire des erreurs médicales ($p < 0,05$) -Burnout sévère	Les scores moyens des sous-dimensions du MBI: l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel étaient respectivement de (33,7 ± 10,7), (12,2 ± 6,5) et (30,6 ± 8,3). Le burnout sévère touchait 31,8% des participants. -Consommation de psychotropes ($p = 0,001$) -Troubles anxieux ($p < 0,01$) -Dépression ($p < 0,01$) -Idées suicidaires ($p < 0,05$) -Changement d'orientation de carrière
14	Perception du travail et bien-être chez le personnel de santé au Maroc Villes du nord du Maroc/2017 Cairn Info	O. Laraqui et al.	Bien-être et perception du travail chez les professionnels de soins Santé publique	-Enquête épidémiologique, multicentrique, descriptive et transversale par auto-questionnaire. -2 453 fonctionnaires, titulaires et travaillant à temps plein. Personnel paramédical constitué d'infirmiers cadres, d'infirmiers diplômés d'État polyvalents et spécialisés (sages-femmes, kinésithérapeutes, techniciens de	Les auteurs ne donnent pas d'éclairages sur l'adaptation de l'outil (inspiré de celui de l'INRS), exploité dans la récolte de données.	-Confrontation quotidienne à la souffrance, à la maladie et bien souvent à la mort -Organisation du travail, forte demande et complexité croissante des techniques médicales	-Prévalences respectives du ressenti général de la santé étaient « mauvais ou très mauvais » pour 14,1 % à 24,5 % -Douleurs et maux de tête fréquents -53,9 % ressentaient « souvent et en permanence » du stress au travail. -Les exigences du travail étaient considérées « dures » ou « très dures » par 32,1 % à 46,2 % -Consommation régulière des excitants pour se stimuler au travail (79,8 % pour le thé et 59,6 % pour le café avec plus de quatre verres ou tasses par jour). -Prévalence de la consommation de tabac et d'alcool de 17,1 % et 9,6 %.

				radiologie et de laboratoires) et des aides-soignants. -Questionnaire individuel, anonyme et **inspiré** de celui de l'INRS, complété par les données socioprofessionnelles des soignants			-Fréquence de la consommation d'antalgiques (28,1 %) et de psychotropes (11,6 %) peut s'expliquer par les conditions de travail difficiles des soignants.

LA RSE REVISITEE PAR LE MRH. ANALYSE D'UN NOUVEAU PARADIGME DE DEVELOPPEMENT DURABLE ENTRE APPROCHES THEORIQUES ET REALISATION PRATIQUE

Driss FERAR
Docteur en science de gestion.
Enseignant chercheur et consultant senior en MRH et gestion stratégique des entreprises.
Chercheur associé NIMEC Université Basse Normandie de Caen
Chercheur associé Essec Chaire du changement ESSEC Business School
Chercheur associé GREGO Université Cadi Ayyad de Marrakech
Chercheur associé LAMIE Université Hassan II de Casablanca
fesdrissferar@yahoo.fr

Notre papier propose une RSE revisitée par le MRH et vise à montrer la relation qui existe entre la fonction du management stratégique et la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Dans cette perspective de management stratégique, théoriciens et praticiens affichent des divergences relatives au fossé qui existe entre théorie et pratique et qui sépare universitaires et professionnels. Nous tenterons d'examiner dans quelle mesure le MSRH peut réduire ce fossé et rendre service à la RSE. Le contexte actuel en pleine mutation et de changement implique en effet un renouveau dans la gestion des ressources humaines, de nouvelles formes d'organisations, une nouvelle civilisation et de ce fait un nouveau paradigme de la RSE.

En nous basant sur une littérature non exhaustive, nous expliquons, comment le nouveau paradigme que nous défendons peut constituer une nouvelle forme de la RSE que nous avons appelée responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE) ?

Introduction

Le management des ressources humaines appelé management stratégique des ressources humaines (Beaumont, 1993) ou management de la connaissance (Brown, 1999) peut — être considéré comme un management responsable dont la finalité est d'assurer le développement durable pour les générations actuelles et futures. Le développement durable dont il s'agit ici est celui qui est défini dans le rapport des Nations unies de 1987 par la commission onusienne Brundtland comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs… et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis… »

Nous pensons aux trois composantes du développement durable qui sont la composante économique, sociale et environnementale.
Si le MRH vise dans sa finalité un développement durable, la responsabilité environnementale et sociale de l'entreprise ne vise — t — elle pas aussi une finalité de développement durable ? Les deux concepts ont-ils une même finalité de développement durable, ou connaissent-ils en pratique, une divergence dévoilant un fossé millénaire entre discours managériaux et pratiques des entreprises ? La distance entre les experts qui conçoivent les outils de gestion et les agents chargés de leur mise en œuvre devient en effet croissante. Les connaissances de gestion apparaissent plus orientées vers la construction d'outils opérationnels que vers une compréhension réelle du vécu des organisations et des personnes qui y travaillent (Gaulejac 2005). La cohérence entre le vécu et le discours, entre le prescrit et le réalisable fait « cruellement défaut » dans les entreprises où la prescription de l'idéal installe un univers d'exigences sans limites (Gaulejac ; Mercier, 2012, p. 130) dans lequel « le salarié est coupable de n'en faire jamais assez ».

Dans cette perspective nous tenterons d'expliquer cette fracture entre la connaissance théorique et le réel vécu et montrer comment le management stratégique des ressources humaines peut rendre service aux pratiques de la RSE. Nous voulons de ce point de vue défendre un nouveau paradigme pour un renouveau de la RSE que nous avons appelée Responsabilité de Développement durable de l'Entreprise (RDE).

Il ne s'agit pas de monter dans ce papier une étude qualitative ou quantitative, mais une approche réflexive basée sur une littérature croisée et des expériences de terrain. Nous analysons ainsi dans une première partie comment le MSRH peut rendre service à la RSE que nous expliquons par une approche de gestion de la connaissance. Nous développons ensuite l'apport du MSRH à la RSE par le biais du développement durable (2). Nous montrons enfin dans une troisième partie la nouvelle forme de la RSE, c'est-à-dire la responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE), qui pourrait se heurter au paradoxe persistant entre théoriciens et praticiens (3).

1. Le MRH au service de la RSE par une approche de gestion de la connaissance

Les dirigeants de plus en plus convaincus de l'avantage concurrentiel d'un management de connaissance performant tentent de changer alors leur comportement en utilisant un mode de gestion centré non plus sur le pouvoir, mais sur les valeurs d'éthique et de sens et sur une cohérence entre leur discours et leurs actions (Porcedda, Lapierre, 2008). Face aux diverses crises d'entreprise engendrées par des défaillances dans la pratique des valeurs des personnes, Gehman et al. (2013), préconisent en effet dans un article récent paru dans la revue de l'Academy of Management Journal, une nouvelle approche d'éthique permettant de passer de la compréhension cognitive des valeurs des personnes en tant que principes abstraits vers une compréhension performative des valeurs en tant que pratiques dans les faits et gestes. Le processus de compréhension des valeurs des personnes demeure en effet important et utile pour faire avancer le management des connaissances (Langley et al 2013) dans les entreprises et les organisations.

Dans notre approche par un management de la connaissance expliquant la relation entre MSRH et RSE, nous ne nous visons pas la connaissance matérielle scientifique réduite à l'acquisition de l'information, car « la connaissance scientifique n'est pas une connaissance prouvée, mais elle représente une connaissance qui est probablement vraie » (Chalmer, 1987). Nous ciblons plutôt une approche par un management de la connaissance « knowledge management » (Brown, 1999), l'innovation, l'intelligence, la valeur du savoir qui est une valeur universelle visant un développement durable pour les générations actuelles et futures. L'entreprise tend à devenir en effet le lieu du travail où se révèlent la dignité de l'homme, la valeur de la personne dans un modèle économique capitaliste caractérisé par une concurrence accrue et dominé par la loi du marché. C'est ce qui a fait dire à certains penseurs économistes comme Delors[13] (1925) que « Le modèle économique européen doit se fonder sur trois principes : la concurrence qui stimule, la coopération qui renforce et la solidarité qui unit »,

L'entreprise qui se trouve confrontée aux conséquences de la mondialisation et de la responsabilité sociale et environnementale est amenée à faire appel au management stratégique des ressources humaines (MSRH) qui lui procure la créativité, l'intelligence des collaborateurs pour passer de la gestion des connaissances abstraites au management des savoirs concrets notamment sous l'effet de l'évolution des technologies.

La connaissance, et le savoir sont rapidement devenus la ressource clé et nécessaires dans tous les secteurs de l'économie. Si le savoir est le pouvoir « Knowledgeis Power » selon l'expression de Bacon (1561–1626), la finalité du « knowledge management » qui est né de cette nécessité, est avant tout d'optimiser l'aide à la décision des chefs d'entreprises en favorisant la disponibilité de l'intelligence et en facilitant les analyses stratégiques visant le développement durable. Le nouveau management de la connaissance, de la compréhension et du respect des valeurs des personnes poursuivant une finalité de développement durable économique, social et environnemental, serait en effet le contre poids modérateur du Nouveau Monde de la mondialisation de l'individualisme, de l'exclusion et de la vénération du profit. Le nouveau management peut être considéré comme dans d'autres horizons comme le management éthique de plus en plus utilisé dans les discours managériaux des décideurs ces jours-ci après la crise financière. Le nouveau management doit créer ce que Hamel (2009) appelle des plans lunaires visant une dimension sociale et des objectifs nobles dans un monde interdépendant.

La RSE et maintenant la RDE (responsabilité de développement durable de l'entreprise), demeure de ce fait un choix, une décision, un engagement vis-à-vis de l'éthique, de l'écologie, de la morale, qui sont des

[13]Jacques Delors, né le 20 juillet 1925 à Paris, originaire du Lonzac en Corrèze, est un économiste et homme politique français.

valeurs immatérielles très riches, très enrichissantes en termes d'investissement et de développement durable.

Dans les pays en développement comme le Maroc, si l'innovation apparait primordiale dans le domaine des théories et le management de la performance, Gray (2002) relève que les entreprises marocaines perçoivent cet esprit de créativité et d'innovation comme similaire à l'imitation. Benson et Al-Arkoubi (2006) tiennent le même propos et considèrent que l'innovation au Maroc se heurte à la prédominance des intérêts individuels des responsables d'entreprises marocaines. Ceux-ci affichent en effet une peur du changement et se sentent plus à l'aise dans leur situation actuelle jugée plus confortable.

Un sondage montre que l'innovation n'est pas une priorité des PME, car une étude récente (Brette, Chappoz, Dussuc et Poivret, 2011) révèle en effet que le management de l'innovation est en décalage avec les problématiques des entreprises marocaines notamment les PME qui ont du mal à appréhender les atouts bénéfiques de l'innovation. En s'appuyant sur une perspective systémique de Hansen et Birkinshaw (2007), des chercheurs comme Brette et al (2011) soutiennent que l'évolution du management de l'innovation des entreprises PME serait tributaire de leur passage d'un « business modèle » de sous-traitance à un « business modèle » de co-conception et de codéveloppement.

Aussi, les préoccupations des universités marocaines sont essentiellement académiques, les carrières sont unidimensionnelles et il n'y a guère de collaboration avec le monde des affaires, constate le rapport onusien (2007). Les entreprises marocaines n'arrivent pas à trouver des compétences sur le marché, car les sociétés interrogées par le CNUCED ont indiqué que les universités n'enseignent pas suffisamment les organisations et la gestion, qui sont des capacités nécessaires requises dans le travail des entreprises.

Après cet éclairage du service rendu par le MSRH à la RSE par une approche de gestion de la connaissance, voyons maintenant comment la RSE peut bénéficier de l'apport du MSRH par le biais du développement durable.

2. Le MSRH au service de la RSE par le biais du développement durable

Le développement durable est une vision moderne du management permettant de remettre en cause les pratiques antérieures de l'entreprise (Porcedda et Lapierre, 2008). Cette remise en cause ne peut réussir, selon les auteurs, que si elle est suivie d'un réel changement culturel, structurel et relationnel. Porcedda et Lapierre, (2008) se demandent si finalement le développement durable permettait de penser la gestion, ou deviendrait-il lui-même une autre théorie de gestion ?

Mais le développement ne sera durable que si l'effacement des frontières entre public et privé devient aujourd'hui plus effectif comme mode de gestion constituant ce que Fray (2011) appelle le « managérialisme », issu du New public Management anglo-saxon. Le développement durable en entreprise implique ainsi selon Asselineau et Piré-Lechalard (2009), une réflexion en matière de temporalité, d'espace, de besoin collectif, de bien-être et de croissance. À un niveau microéconomique, les auteurs avancent trois dimensions : l'efficacité économique, l'équité sociale et l'intégrité de l'environnement auxquels s'ajoute la gouvernance (Elkington, 1998). Aujourd'hui le développement durable est sur la voie de supplanter le terme de responsabilité sociétale sous la pression de l'opinion publique, des médias, et des Organisations non gouvernementales. Fondé sur un concept moral et éthique, le développement durable serait pour Bon (2009) un phénomène de mode managérial dans de très nombreuses recherches universitaires. Bon (2009), défend en effet l'idée que la RSE et la durabilité sont reliées et que le recours au concept de la RSE permet l'intégration de la durabilité. La définition usuelle de la durabilité amène les entreprises à évaluer en effet leur impact sociétal à très long terme.

Des chercheurs plus près de nous (Massa, Tucciand Afuah, 2017), soutiennent dans un article de l'Academy of Management Annals, cette même idée de durabilité qui ne se réfère pas nécessairement à un avantage concurrentiel durable ou des concepts similaires dans le lexique de la stratégie. Au contraire, la durabilité pour ces auteurs anglo-saxons se réfère largement à l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie des entreprises, et des modèles d'affaires, visant la création de valeur de l'environnement au profit du développement durable.

Cette explication sur l'apport du développement durable au profit de la RSE, nous permet de faire dans les paragraphes qui suivent, la transition vers le renouveau de la RSE que nous défendons sous le nom de la RDE, la responsabilité de développement durable de l'entreprise qui sera appelée encore à faire face au fossé séparant théories et pratiques.

3. La responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE) devant le paradoxe séparant théoriciens et praticiens.

Il ne serait peut pas inutile de rappeler succinctement le débat de la RSE préliminaire au nouveau paradigme de la RSE que nous défendons sous l'appellation de la responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE).

Le débat provocateur de la RESE vers la RDE

Au plan scientifique, Carroll (1979) nous livre une première définition de ce que peut être la responsabilité sociétale de l'entreprise : une responsabilité à la fois, juridique, économique, éthique et discrétionnaire (ou volontaire). Cette définition élargie aux parties non contractuelles conduit l'entreprise à prendre en compte les attentes des collectivités, de riverains, d'organisations associatives, de parties muettes telles que l'environnement. La définition de la RSE a été encore élargie au développement humain que Chouïski (2009) défend dans une démarche systémique conciliant responsabilité et développement humain pour une démocratie plus participative rejoignant quelque peu l'idée de compromis entre l'individu et la société au sens de Bec (2003). Vatteville (2009) considère que le concept de l'Initiative nationale de Développement durable (L'INDH) est une rupture avec l'idéologie d'un monde libéral caractérisé par la compétition et le rationalisme. Et c'est à ce titre seulement relatif aux enjeux sociétaux, que les notions de RSE et de développement durable ont fini par converger. Et à ce titre aussi que le MSRH a pu rendre service à la RSE par le biais du développement durable.

En termes de gestion d'entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise a-t-elle une signification pratique pour le chef d'entreprise marocain ? En réalité un chef ne se disculpe pas, mais assume sa responsabilité. Être un chef c'est être responsable. De même une entreprise, c'est d'abord une responsabilité. L'entreprise est en effet un choix, une décision, un engagement vis-à-vis des employés certes, mais aussi vis-à-vis de leurs familles, et de l'environnement. Il s'agit d'un engagement vis-à-vis de l'éthique, de l'écologie et de la morale, qui sont des valeurs immatérielles très riches, et enrichissantes en termes d'investissement et de développement durable.

Depuis le boom de l'Internet du milieu des années 1990, les entreprises ont expérimenté de nouvelles façons de faire des affaires et d'atteindre leurs objectifs. Pour Massa, Tucci et Afuah (2017), trois interprétations de la signification et de la fonction des « modèles d'affaires » sont apparues dans la littérature de gestion : 1) les modèles d'affaires comme attributs d'entreprises réelles ; 2) les modèles d'affaires comme schémas cognitifs/linguistiques ; 3) modèles d'affaires comme simples représentations du fonctionnement d'une entreprise.

Le débat provocateur sur la relation entre la RSE, les modèles d'affaires et la stratégie d'entreprise a fasciné de nombreux chercheurs notamment anglo-saxons (Massa, Tucci et Afuah, 2017), qui proposent un examen critique de cette vaste littérature sur le modèle d'affaires, dans le but de mieux permettre aux entreprises de repenser et redéfinir la façon dont ils atteignent leurs objectifs comme la rentabilité, la croissance, et la performance sociale.

Notre apport théorique s'inscrit dans la continuité de cet élan évolutif de la responsabilité de l'entreprise. Le nouveau paradigme de la conception d'entreprise responsable que nous soutenons réside dans une nouvelle forme de responsabilité plus large et complète que nous appelons la responsabilité l'entreprise pour le développement durable, ou la responsabilité de développement durable de l'entreprise (EDD). En effet depuis longtemps les gestionnaires et les chercheurs en management la définissaient comme une entreprise crée pour une responsabilité de profit, ensuite une responsabilité sociale, une responsabilité d'éthique, aujourd'hui une responsabilité de l'environnement et maintenant une responsabilité de développement durable. C'est dire que l'entreprise est amenée à assumer les trois composantes du développement durable qui sont la performance économique sociale et environnementale. De ce point de vue, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est supplantée par une responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE).

Les nouvelles pratiques de gestion RH que la nouvelle entreprise de développement durable est amenée à mettre en œuvre sont initiées par l'apport du Management stratégique des ressources humaines dont la finalité est le développement durable. Les pratiques dont il s'agit ici sont des pratiques qui s'inscrivent dans la durée.

Un autre débat non moins provocateur oppose la nouvelle forme de la RDE aux pratiques effectives de développement durable.

Il convient en effet de se demander si les pratiques poursuivies par la nouvelle entreprise responsable RDE, sont des pratiques gagnantes de développement durable ou s'ag-il de simples rituelles érigés en institutions relevant du mimétisme direct, c'est-à-dire la réitération de ce qui a été observé ou vécu (Pesqueux, 2007), ou s'agit – il de pratiques servant de vitrine pour un simple fonctionnement de l'entreprise (Massa, Tucci et Afuah, 2017). D'où le débat houleux sur la nécessite de comprendre la fracture entre discours et pratiques.

Il convient de souligner aussi que les pratiques de gestion, qu'elles soient définies de rationnelles (Meric, 2009), de dynamisme permanent (Pentland et Feldman, 2005), ou de rituels érigés en institutions (Pesqueux, 2007), la question pertinente est de savoir si les pratiques ont un apport scientifique enrichissant pour la théorie ? Les pratiques dont il s'agit constituent-elles une consolidation ou une fracture entre la pratique et la théorie ? La littérature consultée à ce sujet apporte quelques réponses à la question.

Les pratiques entre consolidation et fracture avec la théorie

Dans un article « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », Avenier (2009), pense que depuis près de 20 ans, les chercheurs en management dénoncent toujours le paradoxe qui sépare la recherche et la pratique. Plusieurs revues internationales comme Academy of Management Journal Academy of Management Executive (Bailey, 2002) ont également dénoncé selon Avenier (2009), le fossé qui sépare la recherche et la pratique, la théorie et la pratique ou encore la rigueur et la pertinence. D'autres chercheurs dans la littérature récente comme Dietrich et Weppe (2010) préfèrent parler de divorce persistant entre théorie et pratique (Demil et al, 2007). Au niveau de l'enseignement, le débat est centré sur la question de l'utilité des connaissances scientifiques pour les entreprises (Augier & March, 2007). Des chercheurs comme Schmitt (2004) ont essayé depuis lors de combler ce fossé qui sépare théorie et pratique en valorisant, aux yeux des praticiens, les savoirs élaborés dans la recherche.

Les auteurs de ces démarches considèrent que ces méthodes permettent d'appréhender des savoirs d'intention scientifique qui ont un intérêt évident pour la pratique (David, 2008). Pourtant, le fossé entre scientificité et pertinence pratique continue à être infranchissable pour certains auteurs comme Kieser et Leiner (2009). Ces auteurs remettent en question la légitimité d'une science du management qui n'apporte pas de savoirs scientifiques pertinents pour la pratique managériale.

En effet ce point de vue est toujours d'actualité du moins en ce qui concerne la situation managériale marocaine où des chefs d'entreprises interrogés lors d'une recherche exploratoire (Ferar, 2016) continuent à dénoncer l'inutilité des recherches de gestion perçues comme purement théoriques, destinées à être rangées dans les tiroirs et bibliothèques sans aucune portée pratique pour les entreprises.

Pour les partisans de l'infranchissable fossé entre théorie et pratique (Kieser et Leiner, 2009), le fossé réside dans le fait paradoxal que le savoir scientifique fonctionne toujours sur une logique de vrai/faux. Or dans cette conception de la science intégrée dans un paradigme épistémologique de type positiviste, les savoirs ne sont que des hypothèses plausibles. Ils ne sont pas considérés comme des règles, mais simplement comme des guides heuristiques destinés à susciter la réflexion sur le problème posé. Cependant, il peut y avoir un décalage entre la manière dont des chercheurs et des praticiens apprécient le caractère actionnable du savoir (Jarzabkowski et Wilson, 2006). Pour résoudre cette discordance dans l'appréciation, Avenier (2009) suggère d'impliquer les praticiens dans l'appréciation du caractère actionnable des savoirs et de la définition de la question de recherche.

Si théorie et pratique sont deux formes distinctes d'une même réalité (Van de VEN et Johnson, 2006), il demeure évident que les enseignants-chercheurs ne détiennent pas le monopole de la création de connaissances (Van de VEN, 2002). Les praticiens produisent eux aussi de la connaissance. C'est ce qui a fait dire à Girin (1989,) que les praticiens « savants ordinaires », sont producteurs de théories. *

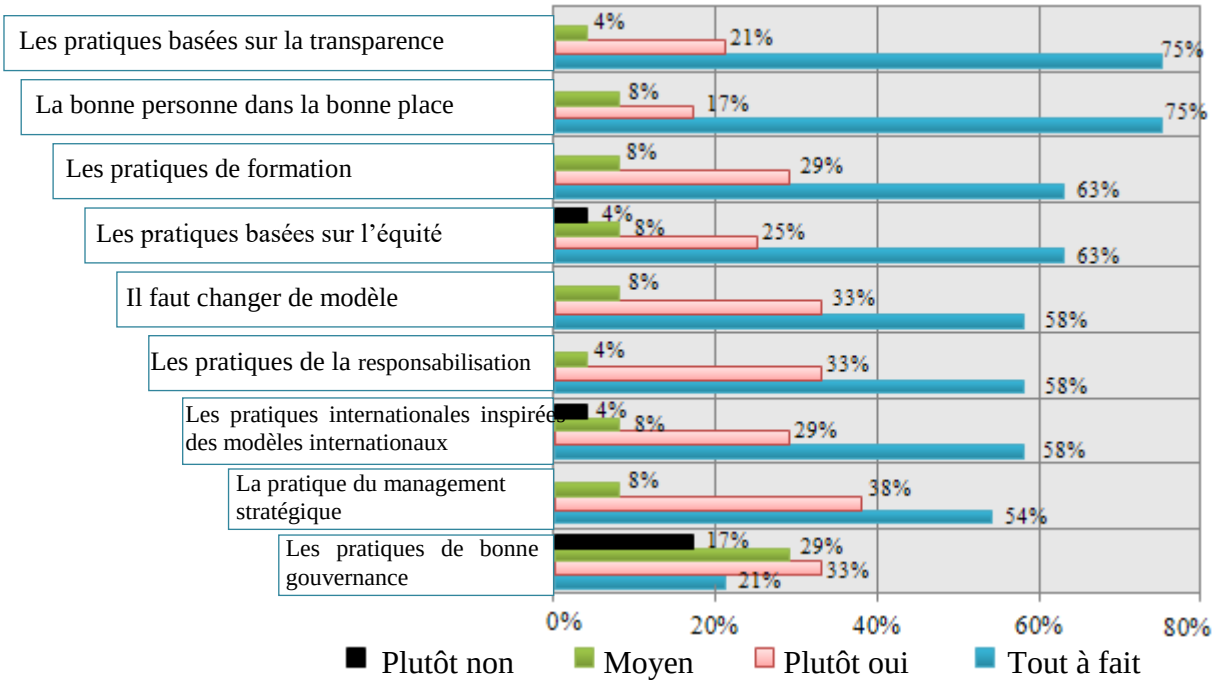
Tendance vers des pratiques meilleures et gagnantes

D'autres chercheurs encore plus près de nous ne parlent pas de pratiques qui sont alimentées par la théorie (David, 2008), ou distanciées par rapport à la théorie (Kieser et Leiner, 2009), mais préfèrent insister plutôt sur les pratiques qualifiées de gagnantes. Nous pensons ici aux chercheurs Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2010), qui voient que les pratiques de GRH gagnantes sont regroupées sous une dizaine de thèmes susceptibles d'exercer une influence positive sur la satisfaction au travail, sur l'engagement envers l'organisation et sur la fidélisation des employés

Ces meilleures pratiques représentent des éléments essentiels de divers concepts, comme le concept du « travail intelligent » (smart Works). En effet « travailler intelligemment » représente une nouvelle approche britannique de l'organisation du travail qui peut avoir un impact réel sur la performance de l'organisation. Un autre concept « magnetorganizations » défendu par Johnson et Al (2004) représente dans la même perspective quelques éléments des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines. Les auteurs désignent par « magnetorganizations » une organisation aimant convoitée pour les organismes de soins de santé. L'application d'un aimant est liée selon les auteurs à des principes fondamentaux du développement de l'organisation vers une réflexion de leadership et de valeur créée par la participation au programme de l'aimant. Cette nouvelle pratique « aimant » a été récemment confirmée par Peretti (2017) lorsqu'il parle d'une « entreprise magnétique » comme un objectif stratégique pour fidéliser à la fois les clients et les collaborateurs.

En contexte marocain une recherche qualitative (Ferar, 2016) auprès de 45 experts a permis d'identifier neuf thèmes de bonnes pratiques managériales qui sont représentées dans le graphique suivant :

Graphique : Les bonnes pratiques MRH sur les 9 thèmes pour lesquels les experts sont tout à fait d'accord (évaluation 5/5)



Les résultats de notre étude (Ferar, 2016), montrent que parmi les bonnes pratiques de développement durable privilégiées par les acteurs experts interrogés, figurent :

- Les pratiques basées sur la transparence
- La bonne personne dans la bonne place
- Les pratiques de formation
- Les pratiques basées sur l'équité
- Changement de modèle
- Les pratiques de la responsabilisation
- Les pratiques internationales inspirées des modèles internationaux
- La pratique du management stratégique
- Les pratiques de bonne gouvernance

En conclusion, nous avons montré dans ce papier le management stratégique des ressources humaines (MSRH) au service de la RSE par une approche de la gestion de connaissances et par le biais du développement durable. La mondialisation et les changements de pratiques obligent la RSE de changer de formes et d'approches et d'évoluer vers de plus en plus de responsabilités envers des salariés, la société de l'environnement.

En nous fondant sur une littérature non exhaustive, nous avons apporté une analyse réflexive sur l'évolution de la RSE en l'érigeant au stade d'une nouvelle forme de responsabilité, que nous avons appelé une responsabilité de développement durable (RDE). Le nouveau paradigme de la responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE) continue cependant à se heurter au paradoxe séculaire séparant théoriciens et praticiens.

Il demeure évident que les chercheurs ne détiennent pas le monopole de la création de connaissances (Van de VEN, 2002) et que les praticiens produisent eux aussi de la connaissance. (Girin, 1989).

Notre apport est de considérer que les théories et les pratiques sont certes deux manières différentes d'appréhender la réalité, mais poursuivant un même objectif. Le but commun poursuivi, est le développement durable qui justifie ainsi le nouveau paradigme de RDE que nous avons défendue dans le sens des pratiques meilleures et gagnantes

Bibliographie

Asselineau. À, et Lechalard (2009) « Le développement durable : Une voie de rupture stratégique », *revue management et Avenir* **N**° 26, p 280-299
Avenier MJ (2009), « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », in Revue management et avenir, n° 30, p. 188 -206.
Augier M., March J.G. (2007), "The Pursuit of Relevance in Management Education", in California. Management review, vol. 49, n ° 3,2007, pp. 129–146.
Beaumont P.B. (1993), *human resource management: key concepts and skills*. London, Sage Publications Ltd. Arkoubi
Bec C., Procacci G. (2003), la responsabilité solidaire. Édition Syllepse collection le présent avenir, 288 pages Bailey, 2002
Benson P.G., Al K. (2006), Human ressource management in Morocco, in Mellahi K. et Budhwar P, *Managing Human Resources In The Middle East*, NY, Routledge, p. 273-290.
Bon. V (2009). « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *revue management et avenir,* N° 29, page 172-190 è
Brette O., Chappoz Y., Dussuc B., Poivret C. (2011), Management de l'innovation et Business Models des PMI. Le cas de l'industrie plasturgiste, in *Management & Avenir*, vol. 41, p. 194-211.
Brown John S. (1999), *Le Knowledge Management. Préface*, Paris, Éditions d'Organisation.
Chalmers A.F. (1987), qu'est-ce que la science ? Paris : Le livre de poche, 286 pages.
David G. (2008), contre insurrection : Théorie et pratique. Edition Economica, Collection : Strategies & Doctrines, 215 pages.
Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2007), « Le couple pratique-recherche. Divorce, mariage ou union libre ? », In Revue française de gestion, n° 171, p. 31-48.
Dietrich A., Weppe X. (2010), « Les frontières entre théorie et pratique dans les dispositifs d'enseignement en apprentissage », in revue Management et Avenir, n° 40, p. 36-47.
Fabi B., Lacoursiére R., Morin M., Raymond L. (2010), « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement avec l'organisation », in revue internationale de gestion, vol. 34, n° 4, p. 21-29.
Fray A.M. (2011), « la réorganisation des services publics : Désorganisation ou reconstruction des acteurs », actes du colloque de la 13e Université de printemps de l'audit social, sous le thème « audit social, valeur (s) et meilleures pratiques », Agadir 2-3 juin, p. 211 — 220.
Ferar D. (2016), *construire des pratiques de management RH durable au Maroc ;* édition l'Harmattan Paris 583 pages
Gaulejac V. (2005), *la société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, éditions du Seuil.
Gaulejac V., Mercier A. (2012), *Manifeste pour sortir du mal être au travail,* Paris, Édition Desclée de Brower.
Gehman J. et coll. (2013), "Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n ° 1, pp. 84–112.
Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », in communication à la journée d'étude
Gray K., Amine S. (2002), « Doing Business in Morocco.Thunderbird International Business Review », *Wiley Periodicals*, vol. 44, n° 3, p. 379-398.
Hamel G. (2009) « Moon shots for management », *Harvard Business Review*, vol. 87, ne° 2, pp. 91–98.
Hansen M T., Birkinshaw J. (2007), "The Innovation Value Chain, in *Harvard Business*", *Review*, vol. 85, n ° 6, pp. 121–130.

Jarzabkowski P., Wilson, D.C. (2006), "Actionable strategy knowledge: A practice perspective", in European Management Journal, vol. 24, n ° 5, pp. 348–367.
Johnson J., Billingsley M., May C., Costa L.L., Hanson K. (2004), 'Cause celebre: Georgetown University Hospital's journey to the magnet,' in Policy, Politics & Nursing Practice, vol. 5, n ° 4, pp. 217–227.
Kieser A., Leiner L. (2009), "Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable", in Journal of Management Studies, vol. 46, n ° 3, pp. 516–533.
Langley A. et al. (2013), 'Process Studies of Change in Organization and Management: unveiling temporality, activity and flox, in *Academy of Management Journal*, vol 56 n ° 1, pp. 1–13.
Massa L., Tucci C.L., and Afuah A. (2017), 'a critical assessment of business models research' in Academy of ManagementAnnals, 2017; 11:73–104
Méric J. (2009), "Rationalité managériale et tradition compagnonnique : la tension polémique comme dynamique d'institutionnalisation dans un cabinet de conseil", in revue management et avenir, n° 29, p. 110-131.
Pentland B. T., Feldman MS (2005), "Organizational routines as a unit of analysis", in Industrial and Corporate change, vol. 14, n° 5, p. 793-815 Pesqueux, 2007
Porcedda A. et Lapierre L. (2008), "Leadership et développement durable", *revue de Gestion*, vol 33, n° 3, p. 41-44.
Schmitt C. (2004), "Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens", in Revue internationale PME, vol. 17, n° 3-4, p.43-68.
Van de Ven A. H. (2002), 'presidential address—strategic directions for the academy of management: this academy id for you!' in the academy of management review, n ° 27, pp. 174–181

APPROPRIATION DE LA RSE ET MOTIVATION ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DES PME AGROINDUSTRIELLES DE LA ZONE CEMAC

Bertin Léopold KOUAYEP
Professeur Chercheur à Paris (HDR) en Sciences de Gestion et Directeur de l'Ecole Supérieur de Commerce et de Gestion de Yaoundé (ESCG- ISTEC)
kouayep@escgc.com

Emmanuel Junior MBOG
Chercheur en Sciences de Gestion et Enseignant associé à l'Ecole Supérieur de Commerce et de Gestion de Yaoundé (ESCGY)
mbogemmanueljunior@yahoo.fr

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue un sujet populaire, qui se traite dans les conférences de gestion, les discussions publiques et les débats médiatiques dans lesquels les entreprises affichent leur maîtrise du langage de la RSE. Cependant, Albaum et Peterson (2016) soulignent que cette attention croissante à la RSE ne prouve pas pour autant que les choses aient changé dans la pratique professionnelle quotidienne.
Aujourd'hui, le mouvement de la RSE construit une dynamique de premier plan avec le soutien des gouvernements et de la communauté financière. Baur et Schmitz, (2012) relèvent qu'il est majoritairement admis que les PME font beaucoup plus que jamais auparavant pour se prémunir contre des compromis éthiques, tout en reconnaissant leur responsabilité sociale ainsi que la création d'une plus grande transparence de la gouvernance. Elles deviennent d'ailleurs plus responsables envers leurs parties prenantes.
Historiquement, les pratiques de la RSE ont été toujours liées à des disparités issues du monde des affaires ou des réponses individuelles aux besoins de la société. Pour Visser (2008), les religions comme l'hindouisme, le bouddhisme et l'islam qui incitent les riches à contribuer au développement de la société peuvent être à l'origine de la RSE. La RSE se décline à trois grands niveaux : une responsabilité à l'égard des salariés, à l'égard de la société et à l'égard de l'environnement. L'adoption d'une démarche de RSE peut être motivée par la pression de la règlementation. Les entreprises s'efforcent de plus en plus de respecter la conformité légale, les pressions des parties prenantes et le besoin de renforcer leur légitimité. Plus récemment, Carroll et al. (2010) soulignent que l'intérêt de la recherche pour la RSE a été fondé dans les années cinquante avec la publication du livre de Bowen en 1953, dans lequel il a tenté une première définition du concept de la RSE.

Bien que certains chercheurs à l'instar de Wood (2011) ; Waldman et al. (2016), ont tenté d'apporter une définition plus claire à ce concept, la définition exacte de la RSE est restée insaisissable et souvent tirée entre plusieurs visions, notamment la vision altruiste ou instrumentale. Néanmoins, Luetkenhorst (2014) mentionne que ce concept est généralement utilisé dans la littérature pour désigner un mode d'engagement des entreprises qui permet de dépasser les attentes sociales, juridiques et éthiques.

Cependant, si les chercheurs comme Baret (2011), ont proposé des définitions de la RSE depuis plusieurs décennies, ce n'est que récemment que l'intérêt pour l'appropriation par les chefs d'entreprises en particulier les PME du secteur industriel dans la pratique de la RSE s'est répandu. Ces appels concernant l'intégration de la RSE ont eu des conséquences directes sur les changements des objectifs de cette catégorie d'entreprise. Baret (2015) dans ses travaux portant sur le « business case » de la RSE visent à démontrer que celle-ci est source de performance. Le même auteur souligne qu'en l'absence de

convention sur une comptabilité élargie permettant d'évaluer une performance globale, donc de légitimer un modèle partenarial, l'engagement fort et réel en matière de RSE ne sera perçu comme source de performance que si le couple actionnaire-dirigeant arrive à concevoir cette notion de performance globale. Dans ce sens, les chercheurs ont identifié d'une part, les motivations organisationnelles liées à des disciplines spécifiques tels que le marketing, la gestion des ressources humaines et la performance financière (Margolis et Walsh, 2011 ; Waddock et al. 2012 ; Gardberg et Fombrun, 2016), et d'autre part, des motivations institutionnelles plus spécifiques, comme les avantages concurrentiels (Cheryl et al. 2010), les subventions publiques (Chan et Wong, 2016).
D'une manière générale, Chan et Wong (2016) ; Givel, (2013) ; Cheryl et al. (2010) ont étudiés la question des motivations d'intégration et l'appropriation de la RSE dans la littérature à partir de plusieurs niveaux d'analyse organisationnel (ou interne) et institutionnel (ou externe).
De plus, ces analyses ont été focalisées sur le niveau organisationnel ou institutionnel. D'après Herman et Ante (2012), plus de 5% de la littérature a utilisé plusieurs niveaux de motivation pour expliquer l'appropriation des Chefs entreprises en particulier les PME du secteur industriel de la zone CEMAC dans la responsabilité sociale.

Dans cette logique, un grand nombre de chercheurs suggèrent, de prendre en compte ses acteurs (internes et externes) à différents niveaux d'analyse pour comprendre le changement dans le comportement social et environnemental de l'entreprise, car il existe une interaction entre les niveaux de motivations lors d'une décision stratégique.
Autrement dit, le dirigeant prend en considération une multitude de facteurs lorsqu'il s'agit de prendre la décision de l'appropriation de la RSE au sein de l'entreprises (Bansal et Roth, 2010 ; Garriga et Mele, 2014 ; Aguilera et al. 2012).
Dans ce sens, la zone CEMAC[14], vu, l'atteinte des objectifs des pays émergents à l'horizon 2025 pour Gabon ou 2035 pour le Cameroun pour ne citer que ses deux-là semble être les pays sans oublier les autres qui possèdent l'ensemble des caractéristiques des pays en voie de développement avec une économie dominée par un secteur majeur, celui de l'hydrocarbure, avec un taux de chômage élevé notamment chez les jeunes, une situation économique fragile, un faible taux d'alphabétisation, un système légal qui manque de sérieux et de transparence, etc.

Face à tout cela, l'intérêt porté à ce sujet nous amène à poser la question suivante : « **L'appropriation de la RSE peut-elle influencer la motivation organisationnelle et institutionnelle des PME agroindustrielles de la zone CEMAC ? »**

1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche

L'impact de l'appropriation de la RSE sur la motivation des PME agroindustrielles de la zone CEMAC est abordé dans cette étude à travers la motivation organisationnelle d'une part et la motivation institutionnelle d'autre part.

1.1. L'appropriation de la RSE comme levier de la motivation organisationnelle des PME agroindustrielles dans la zone CEMAC

Le niveau organisationnel ou interne, selon Garriga et Mele, (2014), rappelle que les approches théoriques instrumentales et politiques sont identifiées dans son modèle. Ce niveau regroupe les motivations et les pressions qui sont initiées par des forces internes à l'entreprise, et influencent son engagement dans la pratique de la RSE.
D'après Aguilera et al. (2015), le niveau organisationnel est caractérisé par les motivations relationnelles des acteurs qui poussent les entreprises à s'engager et s'approprier dans la RSE. Freeman (2009) martèle que cet effort peut être remarqué à travers l'intégration de la théorie des parties prenantes par la firme. Ainsi, cette théorie explique la diversité des intérêts des parties prenantes et leurs concurrences pour les ressources des entreprises. Dans ce cas, les propriétaires qui ont des intérêts à maximiser les richesses

[14] Née d'un traité signé le 16 mars 1994 à N'Djamena (Tchad), la Communauté Économique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale (CEMAC) regroupe 6 pays : le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée Équatoriale, la République de Centrafrique et le Tchad. Créée pour prendre le relais de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale, elle se donne comme mission de promouvoir un développement harmonieux des Etats membres dans le cadre de l'institution d'un véritable marché commun à savoir l'élimination des barrières commerciales, projet commun de développement, entraide entre des pays membres. Son siège est à Bangui en République centrafricaine.

des parties prenantes, s'engagent dans une relation avec la société à travers la RSE, afin d'assurer le bien-être des différents groupes.
Plusieurs sont les modèles et les recherches qui ont évoqué ces motivations à l'exemple de Thien (2011) et Egels-Zandén (2009) mais, sans pour autant, les spécifiées de cette manière. Dans notre modèle, le niveau organisationnel regroupe particulièrement les motivations relatives à la réduction des coûts. Définie comme, la motivation des entreprises à s'approprier la pratique de la RSE, dans le but de réduire leurs coûts de production et par conséquent augmenter leur profitabilité. La motivation « réduction des coûts de production » représente parfaitement l'approche « gagnant-gagnant » au sein de l'entreprise.
Dans cette logique, l'intégration et l'appropriation de la RSE à travers des pratiques tels que l'installation des technologies propres ou la valorisation et le recyclage des déchets procurent aux entreprises une économie des matières premières et de l'énergie ce qui allégeraient leurs coûts de production. Dans ce cas, les firmes tendent à mettre en place des pratiques de management environnemental, qui contribuent à réduire les coûts de production et à augmenter les profits tel que le soulignent Quazi et al. (2011) ; Céspedes-Lorente et al. (2013) et Melsa (2016).
De même, Melnyk et al. (2012) ont affirmés dans leur étude que la réduction des coûts et une meilleure qualité de produit ont été les principales retombées de la mise en œuvre de l'appropriation de la RSE, pour plus de 1500 organisations en Amérique du Nord. De la même manière, Campopiano et al. (2012) ont affirmés que l'intégration et l'appropriation de la RSE ont été motivées par des économies de coûts directs, ce qui a d'ailleurs conduit à une amélioration des portefeuilles financiers. Cela nous conduit à formuler notre première hypothèse de la manière suivante:
H_1 : Plus les coûts de production sont réduits, plus l'appropriation de la PME agroindustrielles dans la pratique de la RSE est élevée.

1.2 L'appropriation de la RSE comme facteur clé de la motivation institutionnelle des PME agroindustrielles dans la région Afrique Centrale

S'agissant du niveau institutionnel ou externe, il représente les approches théoriques intégratives et une partie des approches instrumentales identifiées dans le modèle de Garriga et Mele (2014). Ce niveau regroupe les motivations et les pressions externes à l'entreprise, qui influencent l'engagement de cette dernière dans l'appropriation de la RSE. Dans le cadre de cette étude, le niveau institutionnel regroupe particulièrement les motivations relatives aux avantages concurrentiels et subventions de l'Etat.
Dans ce niveau, Aguilera et al. (2012), expliquent que les gouvernements reconnaissent un partenariat entre les PME et les grandes sociétés. Les gouvernements d'Afrique Centrale qui ont été les plus actifs dans la promotion de la RSE depuis plusieurs années déjà articulent explicitement un certain nombre de motivations relationnelles, à savoir, le regroupement autour de l'idée que les entreprises ont la responsabilité de promouvoir la cohésion sociale et de résoudre les problèmes d'exclusion sociale.
Les études empiriques réalisées sur les motivations d'appropriation de la RSE par les Chefs d'entreprises désignent l'avantage concurrentiel, comme un résultat direct de l'engagement de ces dernières dans la pratique de la RSE. Egels-Zandén (2009), définis les avantages concurrentiels comme des politiques qui servent à restaurer et améliorer la légitimité, la confiance, la réputation, l'image et la marque des structures concernées.
Selon Bansal et Roth (2010), les avantages concurrentiels sont des mesures qui permettent de différencier les produits, réduire les coûts, anticiper sur la nouvelle législation, obtenir un produit de qualité, etc. que les entreprises cumulent à travers leur appropriation de la RSE. Avoir un avantage concurrentiel, a toujours été l'objectif principal des entreprises. Cheryl et al. (2010) souligne qu'un manager de firme japonaise affirme que les entreprises qui ont rivalisées sur le prix et la qualité dans le passé, rivalisent davantage de nos jours sur les questions environnementales les permettant d'acquérir des avantages concurrentiels.
Dans cette logique, une étude de McKinsey réalisée sur 403 cadres supérieurs dans le monde entier, a confirmé à 68% que les organisations avec un pauvre bilan environnemental trouveraient de plus en plus des difficultés à recruter et à conserver un personnel de haute compétence (Hesan et al. 2011). Pour Egels-Zandén (2009), peu importe les raisons particulières, l'argument général est le même: l'adoption des politiques de la RSE offre un moyen d'obtenir des avantages compétitifs vis-à-vis des concurrents. En conséquence, nombreux sont les auteurs qui ont liés l'engagement volontaire des entreprises dans la pratique de la RSE et à la recherche interminable des avantages concurrentiels de la part des entreprises en particulier les PME du secteur industriel. Ces avantages sont d'ailleurs représentés par l'amélioration de la réputation de l'image, la différenciation du produit et l'attraction d'une main-d'œuvre qualifiée.
S'agissant des subventions, il faut noter qu'Allen et al. (2015), soulignent que les gouvernements d'Afrique Centrale utilisent une variété de subventions financières pour orienter le comportement des entreprises, afin qu'il soit compatible avec les plans nationaux et régionaux, ainsi que les objectifs économiques, sociaux et environnementaux déterminés. Les subventions étatiques des projets de RSE, encouragent les entreprises notamment les PME agroindustrielles non seulement à intégrer des projets environnementaux, mais également à les approprier.

Selon Chan et Wong (2016), les gouvernements de différents pays de la zone CEMAC, qui souhaitent disposer d'un environnement plus propre, ont beaucoup investi pour encourager cette catégorie d'entreprises à poursuivre l'adoption des démarches environnementales volontaires à l'exemple du Gabon où 70% du coût de l'obtention d'une certification ISO 14001 est subventionné par le Gouvernement.
Les études existantes dans ce domaine réalisées par Chen et Wang (2010) et Santos (2011), ont fournies des preuves empiriques que les subventions gouvernementales sont très pertinentes pour améliorer les valeurs de ce type d'entreprises.
Toutefois, les entreprises qui reçoivent des subventions de l'Etat sont également susceptibles d'être exposées à une plus grande pression du public ainsi que de la surveillance gouvernementale. Ces pressions amènent souvent les entreprises vers des activités socialement bénéfiques telles que le relèvent Schwartz et al. (2012). En d'autres termes, le gouvernement et le public attendent des entreprises en particulier les PME du secteur industriel qui ont reçu une aide financière de la part du gouvernement, qu'elles se comportent d'une manière socialement responsable.
Les études empiriques dans ce domaine ont identifiées un lien positif entre les subventions financières de l'Etat et l'appropriation de la RSE par les PME du secteur industriel, à l'exemple de l'étude menée par Santos (2011) qui a reconnu le rôle des subventions dans l'engagement et l'appropriation des entreprises de petite taille du secteur industriel dans les démarches environnementales et sociales volontaires. De la même manière, dans un travail de recherche académique réalisé en Chine, Zeng (2012) a affirmé que les subventions étatiques sont positivement corrélées avec la RSE, notamment dans les entreprises publiques. Ce qui nous amène à formuler notre deuxième hypothèse de la manière suivante :
H_2 : Plus les avantages concurrentiels et la subvention des Etats augmentent, plus l'appropriation de la PME agroindustrielles dans la pratique de la RSE est élevée.

2. Méthodologie

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

2.1. Collecte des données et échantillonnage

La collecte des données est la source d'une étude plus récente initiée par la CEMAC et réalisée par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) en 2016 auprès des chefs d'entreprises de 117 PME agroindustrielles entre Janvier et Septembre.
Dans la présente étude, la population est essentiellement constituée des Petites et Moyennes Entreprises agroindustrielles Camerounaises, Gabonaises, Tchadiennes et Equato-Guinéennes. Afin de mieux cerner notre échantillonnage, les enquêtes réalisées dans les villes économiques de ses quatre pays ont été exploitées.
Le choix de ses villes est justifié par le fait que, Douala, Port Gentil, Ndjamena et Bata sont les villes les plus peuplées en termes de population de PME du secteur agroindustriel de ses Pays. En effet, selon une étude sur 117 PME agroindustrielles, près de 98,40% des entreprises enregistrées sont localisées à Douala, Port Gentil et Bata soit 58,60%, 20,82% et 18,98% respectivement.

2.2. Opérationnalisation des variables de la recherche

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

a. La variable endogène ou expliquée
Est considérée comme variable endogène dans cette étude : **Y : l'appropriation de la RSE** : C'est une variable binaire car pouvant prendre deux valeurs 1 si l'entreprise s'approprie de la pratique de la RSE et 0 sinon
b. Variables exogènes ou explicatives
Tout au long de notre étude, nous considèrerons comme variables exogènes les éléments suivants:
X_1 : variable coûts de production : Cette variable est mesurée par la fréquence à réduction de la consommation des énergies et du rejet des déchets ($X_{1.1}$), la réduction des coûts d'observation et les risques opérationnels ($X_{1.2}$) et l'augmentation de la productivité et de la rentabilité ($X_{1.3}$) au cours de la période d'étude. Cette fréquence peut être : Importante, Assez-importante et Faible. Elle a été utilisée par Thien (2011) pour expliquer la dimension stratégique de l'intégration et l'appropriation de la RSE au sein de 140 entreprises de la zone industrielles en Thaïlande ;
X_2 : **variable avantage concurrentiel**: cette variable traduit la fréquence d'amélioration de l'image et la réputation de l'entreprise ($X_{2.1}$), l'engagement des concurrents dans la responsabilité sociale ($X_{2.2}$)et la facilité dans le recrutement du nouveau personnel, tout en gardant ses employés hautement qualifiés ($X_{2.3}$). Elle a été, soit : très-intense, Intense, Faible, Inexistante. Elle a été utilisée en Suède par Egels-Zandén

(2009) pour mesurer l'impact de la situation du niveau d'appropriation de la RSE sur le niveau de motivation des dirigeants ;

X_3 : **la subvention de l'Etat** : cette variable traduit la fréquence d'accès aux crédits proposés par l'Etat ($X_{3.1}$), les subventions financières ($X_{3.2}$) et le parrainage de l'Etat afin d'accéder aux événements comme les foires, les expositions ($X_{3.3}$). Elle a été, soit : très-intense, Intense ou Faible. Elle a été utilisée en Chine par Zeng (2012) pour mesurer l'impact de la situation du niveau d'appropriation de la RSE sur le niveau de motivation.

c**. Les variables de contrôle**

X_4 : **La taille de l'entreprise** : les travaux de Dewatripont (2014) soulignent que la taille de l'entreprise a une influence sur la décision de s'approprier de la notion du RSE. Cette variable est mesurée par le Logarithme népérien de l'effectif.

X_5 : **L'âge de l'entreprise** : Elle permet d'évaluer la capacité qu'a l'entreprise à surmonter les obstacles (Zambaldi et al. 2011). Cette variable est mesurée par le Logarithme népérien du nombre total d'années depuis la création de l'entreprise.

1.1. Modèle d'analyse

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

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

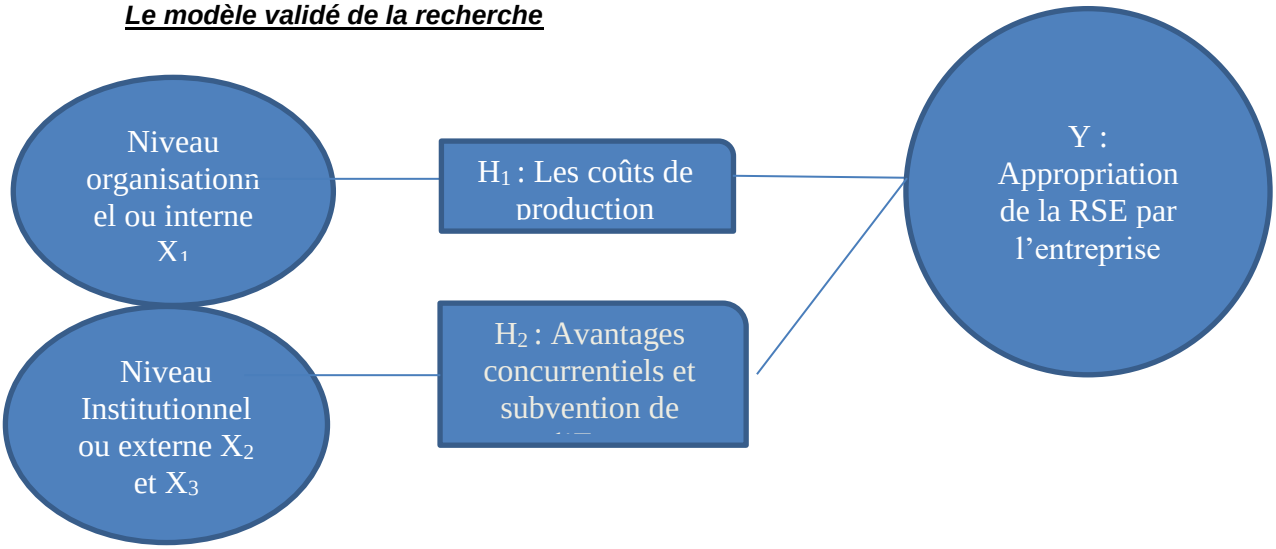
Où, y : la variable dépendante qui prend les valeurs binaires $i = 0$ ou 1

β : Le vecteur des paramètres du modèle

X : Le vecteur des variables explicatives

ε : Le terme d'erreur aléatoire

Le modèle validé de la recherche



3. Analyse des résultats et interprétations dans le contexte sous régional

3.1. L'appropriation de la RSE : un facteur déterminant de motivation pour les dirigeants des PME agroindustrielles de la CEMAC

3.1.1 L'analyse descriptive

L'analyse descriptive de l'échantillon de notre recherche constitué de 117 entreprises en particulier les PME du secteur industriel de la CEMAC au total, nous permet de dire que 69 PME de notre secteur d'activité se sont appropriées la pratique de la RSE soit 58.9% et 48 des entreprises de cette même catégorie ne se sont pas appropriées cette notion soit 41.02%.

3.1.2 L'analyse économétrique

A partir d'une régression logistique binaire, nous avons les résultats des deux modèles 1 & 2 de notre étude à partir des équations formulées de la manière suivante :

$Y_1 = X_1 + X_4 + X_5\ \beta + \varepsilon$ avec $X_1 = X_{1.1} + X_{1.2} + X_{1.}$

$Y_2 = X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + \beta + \varepsilon$ avec $X_2 = X_{2.1} + X_{2.2} + X_{2.3}$ et $X_3 = X_{3.1} + X_{3.2} + X_{3.3}$

A partir d'une régression logistique binaire, nous avons obtenu les résultats présentés dans le tableau 1 ci-dessous

Variables du Modèle 1	Odds-ratio	Effets marginaux
X_1		
	0,1414 (-2,11)**	-0,4531 (-2,45)**
$X_{1.1}$		
	0,6341 (-0,44)*	-0,1122 (-0,44)
$X_{1.2}$		
	6,3879 (-1,60) *	-0,4318 (-1,86)*
$X_{1.3}$	6,4311 (-1,87) *	-0,4220 (-1,85)*
X_4		
(moins de 100 employés)	3,9915 (1,19)	0,3297 (1,34)
(plus 100-149 employés)		
	2,8540 (-0,15)	-0,0390 (-0,15)
X_5		
Âge de la PME	0,1440 (-1,72)*	-0,4357 (-2,17)**
Nombre d'observations = 117		
LR Chi2 (7) = 20,77		
Prob > Chi2 = 0,0041		
Pseudo R^2 = 0,3496		
Log Likelihood = -19,3174		

Source: Auteurs ** (**) /***/ indiquent respectivement la significativité à 10% (5%) /1%/.*

Interprétation des résultats obtenus ci-dessus du tableau 1 d'après le modèle économétrique

A partir des résultats du tableau 1, nous constatons que notre modèle 1 est globalement significatif au seuil de 5% car le LR (Log Likelihood ou rapport de vraisemblance) a une valeur empirique de 20,77>18,471(valeur théorique de Khi-deux). De ce fait, il existe au moins une variable dans le modèle qui a un pouvoir explicatif non négligeable sur l'appropriation de la RSE sur la motivation des dirigeants des PME agroindustrielles dans le cas de la zone CEMAC.

La variable X_1 est significative au seuil de 5% car le rapport des comptes ou odds ratio montre que les PME donc les coûts de production sont réduits et cela entraine par conséquent une appropriation de la RSE. De cette manière, la réduction des coûts de production pour l'appropriation de la notion de la RSE est fortement significative ce qui confirme la première hypothèse (H_1) de cette étude à savoir : ***Plus les coûts de production sont réduits, plus l'appropriation de la PME agroindustrielles dans la pratique de la RSE est élevée***.

Cette conclusion rejoint les travaux de Thien (2011) qui confirme que la dimension stratégique de l'intégration de la RSE au sein de 140 entreprises de la zone industrielles en Thaïlande.

Les résultats obtenus dans le Modèle1 montrent qu'il existe une relation significative entre la taille des PME échantillonnées et l'appropriation. Au seuil de 10%, le rapport des côtes montrent que des PME ayant moins de 50 employés et 100 employés ont respectivement 63,87% et 64,31% de chance s'approprier la notion de la RSE par rapport à celles qui emploient moins de personnes. Ce qui montre qu'une entreprise qui a un grand nombre d'employés a une probabilité plus élevée de s'approprier de la RSE que celle dont l'effectif est réduit. Ce résultat rejoint celui de l'étude empirique menée par Dewatripont (2014). Pour ce qui est de l'âge, il n'est pas significatif dans le cas de notre recherche.

3.2. Appropriation de la notion de RSE: un catalyseur de motivation pour les dirigeants des PME agroindustrielles de l'Afrique Centrale

A partir d'une régression logistique binaire, nous avons obtenu les résultats présentés dans le tableau 2 ci-dessous :

Variables du modèle 2	Odds-ratio	Effets marginaux
X_2		
Oui	44,9648 (2,09) **	0,6705 (3,36) ***
X2.1		
Oui	0,176 (2,70) *	0,2418 (1,92) *
$X_{2.2}$		
	0,7212 (2,16) **	0,6315 (2,99) ***
X_3		
$X_{3.2}$	10,0930 (1,25)	0,5204 (1,57)
Oui	0,6231 (1,85)*	0,3625 (1,97) *
$X_{3.3}$		
	12,4846 (1,03)	0,5427 (1,55)
X_4 (moins de 100 employés)	0,4299 (-0,51)	-0,1990 (-0,54)
(plus 100-149 emplyés)		
X_5		
Age	0,5642 (-0,67)	-0,2285 (-0,70)
Nombre d'observations = 117		
LR Chi2 (8) = 36,61		
Prob > Chi2 = 0,0000		
Pseudo R^2 = 0,6163		
Log Likelihood = -11,3965		

Source: Auteurs ** (**) /***/ indiquent respectivement la significativité à 10% (5%) /1%/*

Interprétation des résultats ci-dessus du tableau 2 d'après le modèle économétrique

Les résultats du tableau 2 indiquent que notre modèle est globalement significatif à 1%, 5% et 10% dans la mesure où le LR (Log Likelihood ou rapport de vraisamblance) a une valeur empirique de 36,61>20,00 (valeur théorique de Khi-deux). Plus précisément, il existe au moins une variable dans le modèle qui a un pouvoir explicatif non négligeable sur l'appropriation de la RSE sur la motivation des dirigeants des PME agroindustrielles en Afrique centrale.

S'agissant de la variable X_2 (avantage concurrentiel), cette dernière est significative au seuil de 5% car le rapport des côtes montre que les PME n'ayant pas le niveau d'appropriation élevé de la notion de RSE ont 44,96% de motivation rapport à leurs homologues qui ont un niveau d'appropriation élevé. Les résultats nous démontrent qu'une augmentation de 1% des PME n'ayant pas le niveau d'appropriation élevé de la notion de RSE entraine une hausse de 67,05% des chances des dirigeants de ses PME à se motiver. Ce résultat, dans le cas de la zone CEMAC, rejoint celui d'Egels-Zandén (2009) qui concluent dans une étude menée en Suède que l'appropriation de la notion de RSE influence positivement le niveau de motivation des dirigeants.

Pour ce qui est de la variable X_3 (subvention de l'Etat), les résultats signalent qu'elle est significative au seuil de 10% car le rapport des comptes montre que des PME n'ayant pas bénéficiées des subventions de l'Etat ont moins de chance de s'approprier la notion de la RSE par rapport à celles qui ont bénéficiées des subventions de l'Etat.

De même, une augmentation de 1% des PME n'ayant aucune appropriation de la notion de RSE, entraine une hausse de 24,18% du niveau de motivation des dirigeants des dites PME. Ce résultat rejoint celui de Zeng (2012) qui souligne l'impact de la situation du niveau d'appropriation de la RSE sur le niveau de motivation dans une étude menée en Chine. Ce résultat nous permet de confirmer la deuxième hypothèse (H_2) de cette recherche à savoir : ***Plus les avantages concurrentiels et la subvention des Etats augmentent, plus l'appropriation de la PME agroindustrielles dans la pratique de la RSE est élevée***.

Les résultats obtenus dans le Modèle 1 montrent qu'il existe une relation significative entre la taille (X_4) des PME échantillonnées et l'appropriation de la notion de RSE par les dirigeants au seuil de 10%, ce qui est également confirmé dans le modèle 2. Le rapport des côtes montre que les PME ayant respectivement moins de 100 employés et 100 employés ont respectivement 10,09% et 62,31% de chance de s'approprier de la notion de RSE. Les mêmes résultats montrent qu'une augmentation de 1% des PME ayant respectivement moins de 100 personnes et moins de 150 personnes entraine respectivement une baisse de 43,18% et 42,20% du niveau de motivation des dirigeants PME à s'approprier de la RSE.

La variable X_5 (âge de l'entreprise) n'est pas également significative dans le cas de cette étude en ce qui concerne le deuxième modèle.

Conclusion

En raison des récents scandales éthiques, sociaux et environnementaux causés par les grandes entreprises dans les quatre coins du globe désormais, Albaum et Peterson (2016) relèvent que les entreprises se préoccupent de plus en plus de leur responsabilité sociale. Toutefois, la question qui se pose est de savoir si cette attention portée au concept de la RSE, est née d'une démarche éthique qui tente d'améliorer le contexte social et préserver l'environnement, ou plutôt d'une pression qui pèse sur l'entreprise et qui dicte ses choix stratégiques.

D'une manière générale, ce travail de recherche a mis en avant, la particularité du terrain des pays de la zone CEMAC à l'instar du Cameroun, Gabon, Tchad et la Guinée Equatorial qui ont participé dans l'émergence de différentes variables qui ne sont pas plus utilisées dans la littérature dans d'autres contextes comme la subvention étatique pour expliquer les motivations d'appropriation de la RSE par les dirigeants des PME agroindustrielles. Les résultats de l'étude empirique ont identifié les avantages concurrentiels parmi les motivations les plus significatives qui influencent l'intégration et l'appropriation des dirigeants des PME du secteur industriel de la zone CEMAC dans la RSE. Chan et Wong (2016), ont affirmé que « Les gouvernements de différents pays, qui souhaitent disposer d'un environnement plus propre, ont beaucoup investi pour encourager les entreprises à poursuivre l'adoption des démarches environnementales volontaires ». De la même manière, les gouvernements de ses quatre pays de notre échantillon soutient activement, les démarches des PME vers la RSE.

L'un des limites de cette étude concerne les résultats de notre recherche, qui peuvent être influencés par des caractéristiques spécifiques de l'environnement culturel pour le cas du Cameroun et du Tchad et ne peuvent donc pas être applicables dans des pays développés. Pour finir, cette étude nous a permis de prendre contact avec un terrain de recherche qui est resté longtemps isolé, peut être considéré comme une pierre angulaire et une base essentielle pour le début d'un long processus de recherche illustré par les différentes voies de recherche exposées ci-dessus, qui nécessitent d'être complétées dans le cadre de travaux de recherche futurs.

Bibliographie

Aguilera R., Rupp D. E., Williams C. A., et Ganapathi J. (2012), « Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations », *Academy of Management Review, 32(3), 836-863.*

Albaum G., et Peterson R.A. (2016), « Ethical Attitudes of Future Business Leaders: Do they vert between gender and religiosity? », *Business and Society,* Vol. 45, p.300-321.

Allen F., Qian J., et Qian M. J. (2015), « Law, finance, and economic growth in China », *Journal of Financial Economics,* N°77 Vol.1, p.57-116.

Bansal P., et Roth K. (2010), « Why companies go green: A model of ecological responsiveness», *Academy of Management Journal*, N°43 Vol.4, p.717-737.

Baret P., (2011), « Implémenter une stratégie de gestion des risques environnementaux : une méthodologie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, n°2, 17-30.

Baret P. (2015), « RSE et innovation », *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 2, Vol.1, p.65-78.

Baur D., et Schmitz H. P. (2012), « Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Cooptation », *Journal of Business Ethics*, N°1061, Vol. 1, p.9-21.

Campopiano M, Carlisle Y. M., et Faulkner D. O. (2004), « Corporate social responsibility: a stages framework », *European Business Journal*, N°16, Vol.1, p.43-52.

Carroll, A. B., et Shabana K. M. (2010), « The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice », *International Journal of Management Reviews*, N°12, Vol.1, p.85-105.

Céspedes-Lorente, Crifo P., et Forget V. (2013), «The Economics of Corporate Social Responsibility: A Survey», *Working Paper Ecole Polytechnique*, N°201, Vol.21, p.1-27.

Chan E.S.W., et Wong S.C.K. (2016), « Motivations for ISO 14001 in the hotel industry », Tourism Management, 10(4), 481-492.

Chen E.V., et Wang. C. (2010), « Sung Drivers of Corporate Social Responsibility Attitudes: The Demography of Socially Responsible Investors », *British Journal of Management*, N°22, Vol.2, p.305-323.

Cheryl L., Austin L. R., et Sanchez, J.M. (2010), « Social responsibility and corporate reputation: The case of the Arthur Andersen Enron audit failure », *Journal of Accounting and Public Policy, N°*29, Vol.2, p.160-176.

Dewatripont, M. (2014). European Banking: Bailout, Baiil-in and State Aid Control. 2, p. 41-58.

Egels-Zandén N. (2009), « Transnational Governance of Workers' Rights: Outlining a Research Agenda », *Journal of Business Ethics*, Vol.89, p.169-188.

Freeman R.E. (2009), « Corporate Governance: A stakeholder Interpretation », *Journal of Behaviour Economics,* Vol.19, p.337-359.
Gardberg N. A., et Fombrun C. J. (2016), « Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments », *Academy of Management Review*, N°31, Vol.2, p.329-346.
Garriga E., et Mele D. (2014), « Corporate social responsibility theories: mapping the territory», Journal of Business Ethics, N°53, Vol.2, p.51- 71.
Givel M, (2013), «Motivation of chemical industry social responsibility through Responsible Care », Health Policy, Vol.1, p.85-92.
Herman A., et Ante G. (2012), « What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility A Review and Research Agenda », *Journal of Management*, Vol.4, p.932-968.
Hesan I, et Sadorsky P. (2011), « The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach », *Journal of Environmental Economics and Management*, N°30, Vol.26, p.381- 395.
Luetkenhorst P.J (2014), « Corporate social responsibility and the environment: A theoretical perspective », *Review of Environmental Economics and Policy*, Vol.1, p.1-22.
Margolis J. D., et Walsh J. P. (2011) « Misery loves companies: Rethinking social initiatives by businesss, Administrative Science Quarterly », N°48, Vol.2, p.268-305.
Melnyk S.A., et Sroufe R.P. Calantone R.L., et Montabon F.L. (2012), « Assessing the effectiveness of US voluntary environmental programs: an empirical study », *International Journal of Production Research,* N°40, Vol.8, p.1853-1878.
Melsa A. (2016), « Corporate Social Responsibility Across Middle East and North Africa », Social Science Research, April, 1.
Quazi H.A., Khoo Y.K., Tan C.M., et Wong P.S. (2011), « Motivation for ISO 14000 certication: development of a predictive model », Omega, N°29, Vol.6, p.525-542.
Santos M. (2011), « CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles », *Social Responsibility Journal*, N°7, Vol.3, p.490-508.
Schwartz M. S., et Carroll, A. B. (2012), « Corporate social responsibility: A three domain approach », *Business Ethics Quarterly*, N°13, Vol.4, p.503-530.
Thien G.T.K. (2011), « Financial Services Institutions and Corporate Social Responsibility: On Taking a Broad Versus a Narrow View », A thesis submitted to Auckland University of Technology in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD), Faculty of Business and Law. AUT University.
Visser W. (2008), « CSR 2.0: The New Era of Corporate Sustainability and Responsibility », *CSR International Inspiration Series*, No1.Vol.2, p.102-122.
Waddock S., Bodwell C., et Graves S. (2012), « Responsibility: The New Business Im-perative »*, Academy of Management Executive*, N°16, Vol.2, p.132-48.
Waldman D. A., Sully de Luque M., Washburn N., et House R.J. (2016), « Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 countries », *Journal of International Business Studies*, Vol.37, p.823-837.
Wood D. J. (2011), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, N°16, Vol.4, p.691-718.
Zambaldi F., Aranha F., Lopez H. et Politi R. (2011). « Credit Granting to Small Firms: a Brazilian Case ». *Journal of Business Research*, N°64, Vol.3, p.309-315.
Zeng C. (2012), « Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility Evidence from China », *Journal of Business Ethics*, Vol.88, p.105-117.

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES DANS LA CONSTRUCTION DU TRAVAIL DECENT: L'APPORT DE LA LEGISLATION CAMEROUNAISE DU TRAVAIL EN MATIERE DE SECURITE ET D'EGALITE DES CHANCES

Sara NANDJIP MONEYANG
Université de Douala (Cameroun)
saranandjipmoneyang@gmail.com

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'entend des obligations des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. L'idée d'une responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises, naît en 1950 des travaux de quelques managers américains qui, à juste titre, pensent que les entreprises ne devraient pas se concentrer uniquement sur leurs profits, mais s'intéresser aussi à l'impact qu'elles ont sur la société toute entière. Ainsi par exemple, si une entreprise paie mieux ses salariés, elle contribue à leur donner un pouvoir d'achat plus accru, qui permettrait à ceux-ci d'acheter les produits de l'entreprise, contribuant ainsi à la pérennité de celle-ci. De même, si une entreprise considère son impact sur l'environnement, elle économise à long terme en évitant de devoir gérer des catastrophes naturelles qui l'exposeraient à coup sûr à des indemnisations, sources de manques à gagner ou de pertes.

En commettant un ouvrage sur « *La responsabilité sociale du businessman* », l'auteur Howard Bowen[15] avait très vite appréhendé les conséquences de la mondialisation qui entraine une ouverture d'esprit, poussant les consommateurs à être de plus en plus critiques vis-à-vis des entreprises et exigeant que celles-ci respectent les lois et l'environnement dans lequel elles évoluent. Les années 1990 et 2000 vont être celles du développement et de l'institutionnalisation de la RSE, avec diverses réglementations, notamment les lois NRE[16] en France qui seront les premières à obliger les entreprises à publier leurs performances en matière de développement durable.

De nos jours, le concept de responsabilité sociale des entreprises s'impose dans le fonctionnement de toutes les entreprises. La commission européenne l'a reconnu en précisant que *« pour assurer leur responsabilité sociale, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre les partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales »*[17].

En Afrique en général et au Cameroun en particulier, compte tenu du respect des normes environnementales, il existe une légère hésitation quant à la fixation des entreprises camerounaises dans l'une ou l'autre approche de la RSE. On note quand même la présence d'actions

[15] Howard (B), « *La responsabilité sociale du businessman* », 1953.
[16] Nouvelles Régulations Economiques (Lois relatives aux...).
[17] Commission Européenne, communication sur la RSE, 2011.

philanthropiques de la part de quelques multinationales opérant au Cameroun, à l'instar du Pari Mutuel Urbain Camerounais (PMUC) qui procède à des dons de toute nature notamment dans les communes urbaines et aux clubs sportifs. L'on citera aussi le cas de l'opérateur de téléphonie mobile MTN, qui est le sponsor officiel du championnat camerounais de football de première et deuxième division[18], et des grands évènements tels que les jeux universitaires, les foires et concerts. D'un autre côté, l'on est un peu déçu de la perception du respect des normes environnementales et des valeurs des populations riveraines par certaines entreprises nationales ou des multinationales à l'exemple de HYSACAM[19] ou CACAO BARRY[20], qui de par leur situation géographique, polluent les populations environnantes sur plus de 10 km. On note aussi des actions d'amélioration du bien-être des populations riveraines par des entreprises qui offrent de l'eau potable, du matériel didactique dans les écoles, le matériel de premiers soins dans les hôpitaux. Dans ce sens, citons quelques exemples comme les entreprises Orange Cameroun[21], Equinox[22], Canal 2[23], Express Union[24], le Groupe Bolloré[25] etc…

Parce que la RSE est un concept de management, elle implique dès lors la gestion des parties prenantes de l'entreprise que sont les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, etc…Parlant des employés, et pour tenter de répondre à la thématique :*comment défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur les lieux de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire ?*[26], l'on peut dire que cette préoccupation a déjà fait l'objet de plusieurs fora consignés dans des conventions ou des protocoles[27], mais la question de la protection et de la sécurité sur les lieux de travail, qui est forcément liée à celle de la protection de l'environnement, a pour corollaire celle de l'éthique (la décence), de l'équité (justice sociale) et de la durabilité, notamment la pérennité de l'activité, d'où le concept de développement durable. Cette question importante doit dès lors intéresser sérieusement les gouvernements qui doivent formaliser les pratiques de RSE en mettant en place une législation, des politiques et des normes sociales et environnementales alignées sur les meilleures pratiques internationales de RSE.

Au Cameroun, des recherches menées montrent que de manière globale, la RSE constitue pour le moment une pratique émergente, intuitive et non formalisée[28]. Conscients de l'intérêt d'un meilleur encrage de la responsabilité sociale des entreprises dans les plans d'actions, les chefs d'entreprises la perçoivent de plus en plus comme un vecteur de progrès[29] et donc d'émergence du travail décent. La notion de travail décent résume dès lors les aspirations de tout travailleur, à savoir, la possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti des conditions de sécurité sur le lieu du travail et d'une protection sociale pour lui et sa famille,

[18] MTN Elite one et MTN Elite two.
[19] HYSACAM est l'abréviation de « Hygiène et Salubrité du Cameroun ».
[20] Entreprise CACAO BARRY, située au quartier SIC (Société Immobilière du Cameroun) de Douala.
[21]Opérateur de téléphonie mobile comme MTN.
[22] Entreprise de télécommunication.
[23] Entreprise de télécommunication.
[24] Entreprise de transfert d'argent et autres transactions bancaires.
[25]Multinationale dont l'une des branches d'activité (la plus importante) est le transport et la logistique. La dernière action en date de cette multinationale a consisté en la remise des dons dans l'ensemble des écoles de Kribi et environs, par « **Bolloré Transports et Logistics »** le 1er octobre 2018.
[26] C'est cette thématique qui commande notre communication.
[27] La convention cadre des Nations-Unies sur les changements climatiques signée lors du sommet de la terre à Rio en 1992 ; le protocole de Kyoto signé en 1997, entré en vigueur en 2005, et qui constitue une étape essentielle dans la mise en œuvre de la convention, avec pour objectif de réduire le total des émissions de gaz à effet de serre de 5% par rapport au niveau de 1990, au cours de la période de 2008-2012 ; la conférence de Paris de 2015, qui constitue l'étape décisive dans la négociation du futur accord international qui entrera en vigueur en 2020 et ce, d'autant plus que les Etats-Unis et la Chine ont déclaré récemment vouloir intensifier leurs actions en faveur de l'environnement.
[28] A l'exemple cité plus haut des actions menées par des entreprises camerounaises.
[29] Pour plus d'éclairage, Moskolai (DD), *La responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun : miroir aux alouettes ou évidence ?* Mémoire on line, UY2-SOA, 2016, P. 53-71. https/www. Revue-rms.fr. Consulté le 14/9/2018 à 18h.

indistinctement du genre. Cependant, comment formaliser cette responsabilité sociale des entreprises ? Est-t-il possible d'en déterminer les règles pour qu'elle s'érige en une obligation imposée aux chefs d'entreprises ? L'intérêt de cette interrogation réside dans le fait que cette responsabilité sociale des entreprises relève jusqu'à présent plus d'une conscientisation des entreprises que d'une obligation qui leur incombe ; pourtant l'on peut (et c'est là une piste de légifération) percevoir dans les législations et particulièrement la loi Camerounaise portant code du travail et divers règlements y afférents, les bases d'une légalisation ou d'une formalisation de la responsabilité sociale des entreprises. L'appel à une telle formalisation fût d'ailleurs lancé lors de la conférence OCDE-OIT sur la responsabilité sociale des entreprises[30], par l'invitation des gouvernements à prendre pleinement conscience de ce que *« l'économie mondialisée s'est désormais émancipée des mécanismes de régulation nationaux »*[31]. La possibilité d'une formalisation ressort des obligations assignées au chef d'entreprise. Dès lors, la responsabilité sociale voit sa traduction dans les législations africaines du travail, dont celle du Cameroun. En conformité avec la thématique retenue, nous nous attelons à démontrer que la responsabilité sociale des entreprises trouve bien son fondement non seulement dans la politique de santé et de sécurité au travail, mais également dans le souci d'assurer l'égalité des chances par la protection du travail des femmes en particulier et des migrants (I). Toutefois, la RSE demeure encore une construction dans le système camerounais, d'où la nécessité d'élaborer des pistes d'encrage pour l'effectivité d'un travail décent (II).

1. La traduction de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la législation camerounaise[32] du point de vue de la sécurité au travail et de l'égalité des chances

En contrepartie des pouvoirs qui lui sont conférés, le chef d'entreprise engage sa responsabilité pour toute infraction aux lois sociales, de même que pour tous les actes ou faits dommageables ou illicites commis dans l'exercice de son activité[33]. Il s'agit pour le chef d'entreprise, d'une responsabilité sans faute, parce que le seul fait d'exercer une activité le conduit à prendre un risque, celui de causer un dommage à autrui ou à la société et donc, l'obligation de réparation. C'est une construction jurisprudentielle[34] qui a fait du chemin et qui se modernise aujourd'hui dans la responsabilité sociale des entreprises. Cette responsabilité sans faute entraine alors une obligation de sécurité ; cette sécurité qui s'entend ici du bien-être du travailleur et de la durabilité de son emploi est garantie par la non-discrimination. Sous le spectre du travail décent, la responsabilité sociale des entreprises est mise en exergue dans la législation camerounaise qui a ratifié plusieurs conventions internationales qui condamnent toute atteinte à la santé et la sécurité sociale (A) d'une part, et qui permettent d'apprécier le rôle de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la promotion de l'égalité des chances au sein de l'entreprise (B) d'autre part.

---

[30] Conférence OCDE-OIT sur la responsabilité sociale des entreprises « *Emploi et relations professionnelles : promouvoir un comportement responsable des entreprises dans une économie mondialisée* », 23-24 Juin 2008, Paris, France.

[31] Propos de M. Gilles de Robien, Ambassadeur de la Cohésion sociale en France, à l'ouverture de la conférence OCDE-OIT 2008.

[32] La législation Camerounaise, fait référence ici à tous les textes nationaux et internationaux ratifiés par le Cameroun pour une meilleure application du droit du travail.

[33] Nyama (J M), « *Droit et contentieux du travail et de la prévoyance sociale au Cameroun* », Presses de l'UCAC, 2012, p. 176 et suivants. ; Ray (J E), « *Droit du travail, Droit vivant* », 5è édit. Edition Liaison, 1996. P. 310 et suivants.

[34] En 1810, la cour de cassation française déclare un concessionnaire de mine, responsable des dommages causés au propriétaire de la surface, en l'absence de toute imprudence ou négligence de sa part. Ch. Réunies, 23 juill. 1862 : D. 1962, I, 257. Cette responsabilité s'est étendue aux domaines tels que les accidents de travail, l'exploitation des téléphériques, l'exploitation des énergies nucléaires, la pollution maritime par les hydrocarbures etc…

1.1. La condamnation des causes d'altération de la santé et de la sécurité sociale

L'implémentation de la responsabilité sociale de l'entreprise commence par l'exécution par le chef d'entreprise, de sa mission d'éliminer tout phénomène qui pourrait nuire à la santé et à la sécurité du travailleur d'une part, et par le suivi des normes nationales et internationales existants dans ce sens, afin de les rendre effectives d'autre part.

L'appréciation du rôle du chef d'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail

La santé et la sécurité sociale du travail semblent être en entreprise des maillons essentiels du label « Responsabilité Sociale des Entreprises », en ce qu'ils balisent le travail décent. Ainsi, promouvoir la sécurité sur le lieu du travail et assurer la protection de tous les travailleurs revient à appliquer effectivement les normes en la matière, surtout que cette sécurité est particulièrement sensible dans certains domaines[35]. Il appartient au chef d'entreprise de veiller personnellement et à tout moment au respect des dispositions concernant l'hygiène et la sécurité des travailleurs. Il a l'obligation de prendre toutes les mesures nécessaires au respect des règles y afférentes dans l'entreprise. Cette obligation consiste de manière formelle à appliquer les normes en la matière, notamment, les dispositions du code du travail, les conventions collectives et les conventions internationales ratifiées. La santé et la sécurité des travailleurs est donc une préoccupation d'intérêt public qui appelle la responsabilité sociale de l'entreprise.

Le droit à la santé est défini par le pacte international sur les droits économiques, sociaux et culturels (PIDSEC) comme « *le droit qu'a toute personne humaine de jouir du meilleur état de santé physique et mentale qu'elle soit capable d'atteindre* ». Parmi les mesures que les Etats doivent élaborer pour assurer le plein exercice de ce droit, le pacte prévoit *« … l'amélioration de tous les aspects de l'hygiène du milieu et de l'hygiène industrielle ; la prophylaxie et le traitement des maladies épidémiques, endémiques, professionnelles et autres, ainsi que la lutte contre ces maladies* ». Au regard de l'importance du concept de santé et de sécurité au travail, le code du travail camerounais consacre tout un titre à la santé et à la sécurité du travailleur, avec 9 articles développés de plusieurs alinéas. L'article 95 alinéa 1 prévoit que les conditions d'hygiène et de sécurité sur les lieux du travail sont déterminées par des arrêtés[36] du Ministre en charge du travail, après avis de la commission nationale de santé et de sécurité au travail. Il s'agit, aux termes de l'alinéa 2 du même article, des arrêtés qui tout en prenant en compte les conditions et contingences locales, tendent à assurer aux travailleurs des normes d'hygiène et de sécurité conformes à celles recommandées par l'organisation internationale du travail et d'autres organismes techniques reconnus sur le plan international.

[35] Cette préoccupation n'a pas échappé au gouvernement Camerounais qui a ratifié plusieurs conventions de l'OIT sur portant sur certains types de travaux, notamment, la Convention No 123 concernant l'âge minimum d'admission aux travaux souterrains dans les mines (1970) ou encore la convention No 45 concernant l'emploi des femmes aux travaux souterrains dans les mines de toutes catégories (1963), la convention No 3 concernant l'emploi des femmes avant et après l'accouchement.

[36] Arrêté No 23/MTPS/DEGRE/IMT du 27 mai 1969 fixant les mesures générales d'hygiène et de sécurité sur les lieux du travail, complété par l'arrêté No 039/MTPS/IMT du 26 novembre 1984. Cet arrêté met en place des dispositions relatives au nettoyage, à l'aération et l'éclairage des locaux de travail, au lieu de prise des repas, à la protection contre les émanations diverses (pollution provenant des égouts, fosses, puisards…), à l'installation à usage personnel des travailleurs (vestiaires, toilets, lavabos, particulièrement aménagés lorsque l'entreprise emploie des femmes et a fortiori en état de grossesse), aux mesures de prévention contre les accidents de travail, à l'emploi des machines dangereuses etc…

L'effectivité de l'application des normes de santé et de sécurité au travail

L'application effective des normes de santé et sécurité est rendue possible par le contrôle de l'inspecteur du travail ou du médecin-inspecteur du travail[37], qui en cas de danger imminent, ordonnent des mesures exécutoires immédiates qui doivent être mises en place par l'employeur[38]. Les arrêtés du 27 mai 1969 et du 26 novembre 1984 fixant les mesures générales d'hygiène et de sécurité sur les lieux du travail obligent l'employeur à se conformer aux prescriptions réglementaires, de telle sorte que loin d'être seulement une notion éthique, la responsabilité sociale des entreprises se retrouve bien formalisée par des textes légaux et réglementaires. Aussi bien les décisions de l'employeur que sa politique de gouvernance, doivent manifester cette responsabilité[39]. En effet, la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs est devenue progressivement une préoccupation d'intérêt public, et sa mise en œuvre appelle en conséquence son intégration aux objectifs publics de santé, de sécurité et de développement durable[40].

En marge de cette prise en compte légale et en conformité avec l'approche qui invite les Etats à concevoir les conditions de travail dans la perspective d'une politique d'hygiène et de santé publique, le Cameroun suit les objectifs de l'Organisation Mondiale de la Santé et de l'Organisation Internationale du Travail, qui ont adopté dès 1950, une définition conjointe de la santé au travail. Selon ces deux entités, la santé au travail doit « *avoir pour finalité d'assurer le niveau le plus élevé du bien-être physique, psychique et social des travailleurs* ». Cette recherche doit toucher en particulier, la prévention de tout dommage causé à la santé des travailleurs par les conditions de travail ; la protection de ces derniers contre les risques inhérents à tout facteurs nuisibles à leur sante[41], l'affectation à des emplois convenant à leurs capacités physiologiques et psychologiques, les actions en vue de l'adaptation du travail à l'Homme. Tous les partenaires sociaux s'accordent aujourd'hui sur l'institution d'une culture mondiale de la sécurité au travail, car en effet, cette sécurité au travail constitue une composante essentielle du travail décent tel que conçu par l'OIT. En effet, la notion de travail décent résume les aspirations de tout travailleur : la possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré[42], assorti des conditions de sécurité sur les lieux du travail et d'une protection sociale pour sa famille[43]. Le travail décent donne donc aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence[44]. C'est le rôle de l'entreprise de prendre en compte et de baliser ces préoccupations dans le cadre de sa responsabilité sociale, dont une importante partition

---

[37] L'inspecteur du travail se trouve malheureusement être un personnage dont l'indépendance et l'impartialité sont contestées. L'on lui reproche régulièrement d'être corrompu et d'avoir des intérêts dans les entreprises qui sont sous son contrôle.

[38] Art. 95 al. 3 et 96 al. 1 et 2 du code du travail.

[39] Nyama (J M), Op Cit, p. 223 à 245.

[40] Cf. Guide de la Responsabilité Sociale des Entreprises : La Responsabilité Sociale des Entreprises : les aspects relatifs au travail, Document réalisé par Rachid Filali Meknassi, Expert BIT ; une production du Réseau Pacte Mondial Maroc, les expertises CGEM Digest, Mai 2009 ; pp. 95.

[41] La pertinence de ce souci a conduit le législateur camerounais à prendre le décret No 2016/072 du 15 février 2016, fixant les taux de cotisations sociales et les plafonds des rémunérations applicables dans les branches des prestations familiales, d'assurance-pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès, des accidents du travail et des maladies professionnelles gérées par la CNPS , dont l'article 7 prévoit que pour la fixation des taux de cotisation pour les branches des accidents de travail et des maladies professionnelles, les entreprises sont classées par groupe en fonction de la gravité et de la fréquence des risques : Groupe A= risque faible, Groupe B= risque moyen, Groupe C= risque élevé. L'article 8 prévoit les taux ainsi qu'il suit : 1,75% du salaire de base pour le groupe A, 2,5% du salaire de base pour le groupe B, 5% du salaire de base pour le groupe C.

[42] La sécurité sociale marche forcément avec la sécurité des revenus. Le Cameroun a dans ce sens, ratifié la convention de l'OIT No 131, concernant la fixation des salaires minima, notamment en ce qui concerne les pays en voie de développement comme le nôtre (ratification le 07/08/1973).Lire aussi Pougoue (P G), « *Droit du travail et de la prévoyance sociale au Cameroun* », PUC, Yaoundé, 1988.

[43] Au Cameroun, le chef d'entreprise a l'obligation d'affilier et d'immatriculer ses travailleurs à l'organisme de protection sociale qu'est la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), dans les 8 jours de l'embauche.

[44] Cf. Rapport DGBIT à l'occasion de la 104 è session de la Conférence Internationale du travail, 2015.

se joue dans la promotion de l'égalité des chances, tout en protégeant les couches faibles et vulnérables comme les femmes et les enfants[45].

1.2. L'appréciation de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la promotion de l'égalité des chances

En avance sur le droit de l'époque, la constitution de l'Organisation Internationale du Travail soulignait déjà en 1919 que l'égalité des chances et de traitement représente pour elle une valeur « *d'une importance particulière et urgente* » pour conduire sa politique. La concrétisation de cette noble aspiration se trouve dans l'article 8 qui précise que les règles de travail « *devront assurer un traitement économique applicable à tous les travailleurs résidant dans le pays* ». Ainsi, la promotion de l'égalité des chances et donc de la non-discrimination reposent sur des bases générales (1) qu'il est possible de concrétiser pour rendre plus efficace la RSE (2).

Les bases générales de la promotion de l'égalité des chances

La déclaration universelle des droits de l'Homme s'ouvre sur une proclamation assez éloquente : « *tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits* ». Fort de cette affirmation, chacun peut prétendre à tous les droits et toutes les libertés qui ressortent de cette déclaration, « *sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation* ». Il convient de relever que l'emploi du terme « notamment » montre bien que les motifs de non-discrimination ne sont pas exhaustivement énumérés ici, de telle sorte que l'entreprise est le vecteur de toute politique de promotion d'égalité, qu'elle doit ériger en valeur absolue. De nombreuses conventions[46] permettent de renforcer cette obligation des entreprises par des normes assez rigoureuses et contraignantes, qui concourent soit à l'accélération de l'élimination de toute forme de rupture d'égalité fondée sur la race, la couleur ou le sexe, soit à l'exclusion de la discrimination dans les espaces de socialisation massive comme l'entreprise. En effet, le lieu du travail est un excellent indicateur de cohésion sociale et la responsabilité sociale de l'entreprise s'y implémente à travers l'enseignement et l'éducation. L'analyse de ces deux piliers permet de démontrer que toute entreprise a concrètement intérêt à s'entourer des travailleurs qualifiés et à prôner le mérite dans l'attribution des responsabilités, tout en renforçant l'égalité dans l'emploi et en supprimant toute forme de discrimination dans l'exercice du travail.

Le renforcement de la RSE par la consécration du concept d'égalité des chances

L'écart entre la rémunération des travailleurs et des travailleuses, la concentration des travailleurs de certaines nationalités ou de certaines régions dans certaines activités[47] ou la faible présence des handicapés[48] dans la plupart des métiers peuvent rendre compte de la discrimination, qui trouve des origines dans l'entreprise. Cette dernière a alors la lourde responsabilité de construire une politique de non-discrimination et d'égalité des chances.

---

[45] Conventions de l'OIT No 89 et 90 concernant le travail de nuit des femmes et des enfants occupée dans l'industrie, ratifiées depuis le 14 février1970.

[46] Convention de l'OIT No 19 concernant l'égalité de traitement des travailleurs étrangers et nationaux en matière de réparation des accidents de travail, ratifiée le 1er janvier 1963 ; Convention de l'OIT No 97 concernant les travailleurs migrants, ratifiée le 3 septembre 1962 ; Convention de l'OIT No 100 concernant l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre masculine et la main d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale, ratifiée le 1' février 1970 ; Convention de l'OIT No 111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession, ratifiée le 14 février 1970 ; Convention de l'OIT No 143 sur les migrations dans des conditions abusives et sur la promotion de l'égalité des chances et de traitement des travailleurs migrants, ratifiée le 2 mai 1978.

[47] C'est ainsi que par exemple, dans le secteur du commerce de vente des pièces détachées, on y retrouve majoritairement des Nigérians, tout comme dans le secteur de la blanchisserie traditionnelle, on y retrouvera en grande partie des Maliens.

[48] Le ministère des affaires sociales camerounais tente de résorber ce phénomène par la mise en place d'une politique de formation et d'insertion des handicapés.

Au Cameroun, l'interview d'un responsable, délégué du personnel de la banque SCB-Cameroun Attijariwafa nous a permis d'apprécier par exemple le traitement des femmes dans cette entreprise de la place. Pour son label RSE, l'entreprise a décidé de mettre sur pied une bourse de l'emploi, qui permet d'objectiver les recrutements en évitant que celui-ci soit de la seule compétence du Directeur Général et du Directeur des Ressources Humaines. Il s'agit là d'une politique qui évite la discrimination, notamment, celle faite aux femmes, dans la répartition des postes de travail. Par ailleurs l'on constate que la politique de cette entreprise est celle de la promotion de l'égalité dans l'occupation des postes de responsabilité et le privilège est d'ailleurs accordé aux femmes.

A titre de droit comparé, l'entreprise marocaine LGMC[49] employant une main d'œuvre essentiellement féminine, a entrepris un audit social selon le genre, axé sur l'inégalité des chances, la difficulté de conjuguer la vie familiale avec l'exercice de la profession, le harcèlement sexuel et les conditions sociales des salariés. Les résultats ont mis en exergue l'importance de l'analphabétisme et les difficultés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale. Par contre, l'on note une absence de harcèlement sexuel et un haut degré de satisfaction quant à l'égalité qui sévit entre hommes et femmes. Pour assoir son label RSE, LGMC met ainsi en place un programme de renforcement de l'égalité et de la non-discrimination, pour une meilleure prise en compte de la dimension genre et l'organisation du travail qui promeut les femmes[50] à la tête des lignes de production. Toutefois, l'absence de qualifications féminines[51] a limité l'engouement de l'entreprise de confier aux femmes des postes de responsabilité à la direction technique. Elles bénéficient aussi des formations et d'un système de réclamation mise en place pour veiller sur le respect des règles du travail et résoudre leurs problèmes. Il a été ainsi mis en place à la faveur des femmes, un programme de mise à disposition à titre gratuit des cartes de paiement bancaire afin de protéger leurs salaires, diminuant ainsi les risques d'agression le jour de la paie.

Dans le même ordre d'idées, notons en France les actions d'Emmaüs Defi qui se déploie dans la commercialisation à petits prix des biens et objets de première nécessité pour lutter contre la pauvreté, et qui emploie essentiellement des migrants pour leur permettre une meilleure insertion sociale et promouvoir ainsi l'égalité des chances entre travailleurs[52]. Cette considération ou encore cette prise en compte de la diversité est vue comme un facteur de performance qui consiste à booster la productivité de l'entreprise en mutualisant les compétences sans s'attarder sur les stéréotypes ou même sur les handicaps, l'objectif étant de démystifier la différence pour en faire un atout managérial qui aboutit à l'équité et à la durabilité dans l'entreprise.

Nous le voyons bien, il s'agit des actions volontairement réalisées qui sont inspirées par des considérations éthiques, sans se confondre avec les obligations légales de l'entreprise, mais venant dans leur prolongement. Ces actions doivent s'intégrer dans le fonctionnement régulier de l'entreprise et non se révéler être des pratiques occasionnelles ; ce n'est qu'à cette condition qu'elles caractérisent la RSE.

2. Les pistes d'encrage de la RSE pour la promotion d'un travail décent dans le contexte camerounais

Parce que la RSE s'inspire fondamentalement de l'éthique, elle ne se conçoit que dans l'entreprise qui s'oblige au respect de ses obligations légales. Il ne saurait donc y avoir de conflit entre la responsabilité juridique et la responsabilité sociale de l'entreprise (A). Par ailleurs, une mise en

[49] LGMC est le sigle qui abrège « Les Grandes Marques et Conserveries ». Créée en 1964, elle emploie un millier de travailleurs répartis entre son siège et ses établissements disséminés dans plusieurs villes du Pays (Casablanca, El Jadida, Safi, Agadir). Elle poursuit une démarche qualité reposant sur les certifications et les labels, qui l'ont conduite sur la voie de la RSE (lire : Document réalisé par Rachid Filali Meknassi, Expert BIT op cit).

[50] Ces femmes sont appelées « caporales » et c'est valorisant pour elles.

[51] Par contre, cela ne serait pas un argument au Cameroun où l'on trouve des qualifications féminines dans tous les domaines.

[52] Cf, interview de Monsieur Michel Tricart, entrepreneur de Emmaus Defi, Emission « Le jour du Seigneur » France 2 du dimanche 21 Octobre 2018.

œuvre effective du dialogue sociale à travers l'éveil des institutions du travail permettrait aux chefs d'entreprises de s'investir d'avantage dans la RSE (B).

2. L'effacement du conflit responsabilité juridique-responsabilité sociale

Il convient d'écarter l'analyse pourtant répandue qui consiste à considérer la responsabilité sociale comme une forme de régulation qui ne relève que de l'éthique et qui se situe hors du champ juridique[53]. La RSE se construit dès lors sur la communion du juridique et du social, deux outils qu'il convient de décrypter et qui impliquent des conséquences pratiques.

2.1. La conjugaison du juridique et du social dans la construction de la RSE sur la protection du travailleur

Pour être cohérent dans son fonctionnement, l'entreprise socialement responsable conduit ses activités en se conformant à la réglementation. L'engagement qu'elle prend traduit sa volonté d'enrichir par les valeurs éthiques toute son activité, non sans préserver sa nature et ses objectifs commerciaux. En se déclarant socialement responsable, l'entreprise assure à ses partenaires sociaux[54]qu'elle s'applique toujours à satisfaire leurs attentes et à sauvegarder au mieux leurs intérêts communs, c'est-à-dire ceux de l'entreprise et des partenaires. Sous cet angle, la RSE connait une dimension managériale caractéristique qui est impulsée par la loi et les règlements et qui ne peut pratiquement s'implémenter dans l'entreprise que grâce à l'ingéniosité du chef d'entreprise et avec l'accompagnement des employés. En effet, la nature juridique des normes de responsabilité sociale a été clairement mise en exergue par la jurisprudence américaine qui a reconnu [55] que « *le non-respect d'un engagement pris dans un code de conduite ou le caractère erroné d'une information donnée dans un rapport social peuvent être sanctionnés sur le fondement de la publicité mensongère* »[56]. Le développement des instruments de responsabilité sociale ne se traduit donc pas inévitablement par un recul du droit au profit de l'éthique et de la gestion. On pourrait même défendre la thèse exactement inverse, en considérant qu'on assiste à une juridicisation des normes éthiques et de gestion, comme le soutient André Sobczack[57]. Un auteur rappelle d'ailleurs « *qu'en prônant la déréglementation, les entreprises ne demandent pas qu'on cesse de réglementer les relations de travail, mais seulement qu'on les réglemente autrement et surtout qu'on redéfinisse l'équilibre entre les différentes formes de réglementation du travail, en accordant une place plus importante à l'autorégulation des relations de travail par l'entreprise. Il ne s'agit donc pas pour les entreprises de renoncer à toute forme de régulation au profit d'une « loi de la jungle », mais avant tout d'exiger une participation plus active à l'élaboration des normes qui gouvernent les relations avec ses travailleurs* »[58].

Ainsi, la réglementation sur la sécurité et la protection du travailleur se révèle être un canevas à partir duquel l'employeur s'inspire pour construire sa RSE, alliant alors la loi et l'éthique. Dans ce sens, l'arrêté No 23/MTPS/DEGRE/IMT du 27 mai 1969 fixant les mesures générales d'hygiène et de sécurité sur les lieux du travail, complété par celui No 039/MTPS/IMT du 26 novembre 1984[59] pose les fondements de la RSE. Le chapitre 1 de l'arrêté du 26 novembre dispose sur les obligations de l'employeur en prévoyant que ce dernier est « *directement responsable de*

[53] Pour plus d'éclairages, Sobczack (A), « *La responsabilité sociale de l'entreprise : menace ou opportunité pour le droit du travail* », Université Laval Quebec (Canada), 2004, P. 5 et suivants.
[54] Clients et fournisseurs.
[55] Cour suprême de Californie, Affaire *Kasky* c. *Nike,* Recueil des arrêts de la Cour, 27 Cal. 4th 939 No S087859; 2 mai 2002.
[56] Sobsczack (A) *Op.Cit,* P. 5.
[57] Sobsczack (A) *Op.Cit,* P. 5.
[58] Verge (P), 1999, Supiot (A), (sous la direction de) « *Au-delà de l'emploi-transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe* », Relations industrielles, Vol. 54, Num 2, 1999.
[59] Arrêtés ministériels *Op.Cit.*

toutes les mesures de prévention, d'hygiène et de sécurité destinées à assurer la protection de la santé des travailleurs qu'il utilise »[60]. Il revient au chef d'entreprise de concilier ces dispositions avec l'environnement social dans lequel évolue l'entreprise. Plusieurs mesures sont susceptibles d'être mises en place pour y parvenir, notamment, l'identification et l'évaluation des risques d'atteinte à la santé sur les lieux de travail, la surveillance des facteurs du milieu de travail et les pratiques de travail susceptibles d'affecter la santé des travailleurs. Il est dès lors nécessaire de mettre en place une politique progressive de sécurité soucieuse de la conformité avec les prescriptions légales.

2.2. Les conséquences pratiques de la fusion du juridique et du social

La politique de sécurité sociale pourrait se décliner en la surveillance de l'hygiène, des nuisances et la prévention des accidents, la vérification et l'adaptation du poste de travail, ainsi que l'amélioration des conditions de travail pour une meilleure performance. En cela, la méthode que les entreprises Danone et Canon[61] ont adopté depuis 2010 pourrait constituer une source d'inspiration.

Pour Danone, la méthode retenue consiste à mettre en place un Accord[62] pour prévenir, détecter et traiter le stress au travail. L'objectif est de valoriser les individus par une meilleure répartition du rôle de chacun, de sa charge de travail, une meilleure utilisation de son savoir-faire et de l'intégrer dans la prise de décision ; une baisse de la pénibilité du travail et de la pression ; l'association des salariés sur le terrain en matière de bien-être et sécurité, la formation à la santé et à la sécurité.

Canon pour sa part procède par la recherche du bien-être au travail comme facteur de performance à travers une certification « *Entreprise en Santé* » et la charte « *Travailler mieux ensemble* ». Il s'agit de prendre conscience que les risques psychosociaux (RPS) ont un impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise, d'où une formation spécifique aux RPS, la lutte contre le stress, la préservation de l'équilibre des salariés, la concertation avec les instances représentatives du personnel. Sur ce dernier point, notons le rôle des institutions du travail prévues par le code du travail camerounais, notamment, la commission nationale de santé et de sécurité au travail organisée par les articles 120 et 121 et dont les missions[63] sont clairement définies pour permettre à l'entreprise d'implémenter le volet santé et sécurité de la RSE.

3. La réalisation par l'entreprise de sa mission de RSE dans la protection du travailleur

Cette réalisation passe par la prise en compte des dispositions tant légales que conventionnelles d'une part, et par la revisitation du rôle de l'inspecteur du travail d'autre part.

3.1. La prise en compte effective des prescriptions légales et conventionnelles en matière de santé et de sécurité

Les prescriptions légales et règlementaires des mesures de prévention sur les lieux du travail ne suffisent pas à implémenter la RSE si l'on ne passe pas à une conception pro active qui prêche la prise en compte de la chaine des responsabilités conduisant à oblitérer la santé en raison du travail.

---

[60] Art. 2 Alinéa 1.

[61] **Danone** et **Canon** sont deux multinationales alimentaire françaises avec leur siège social est à Paris ; Danone fait dans l'agroalimentaire ; Canon est fournisseur d'appareils photos numériques, de reflex numériques, d'imprimantes jet d'encre et imprimantes.

[62] Nous avons été inspirés par les accords ms en place en 2010 et qui ont produits des résultats satisfaisants en confirmant le label RSE dans ces grandes firmes.

[63] La commission a pour rôle d'étudier les problèmes liés à la médecine du travail, à l'hygiène et à la sécurité des travailleurs. Elle est donc chargée notamment de faire toutes propositions concernant l'homologation des machines dangereuses et les procédés de fabrication susceptibles de comporter des risques pour la santé des travailleurs.

La convention No 155 de l'OIT[64] invite les Etats et les partenaires sociaux à se concerter sur des actions à mener sur le plan national en général et au niveau des entreprises en particulier. Ces dernières « *doivent définir et appliquer une politique visant à prévenir les accidents et les atteintes à la santé qui résultent du travail ou qui sont liés au travail, ou surviennent au cours du travail, en réduisant au minimum les causes de ces risques inhérents au milieu du travail* ».
Mais il convient de relever que l'extension de la mission de prévention pour englober toutes les atteintes possibles à la santé du travailleur, éprouve encore des difficultés à se concrétiser. Cela est dû au fait que cette extension affecte l'organisation classique des missions d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail, laquelle organisation est formalisée par les textes. Dans la pratique, l'on se rend compte que le souci de sécurité fait partie de l'organisation du travail et trouve ses marques dans le dispositif légal et règlementaire. En revanche, le volet santé relève d'une ingéniosité ardue, surtout pour les petites et moyennes entreprises. C'est ainsi que la plupart des grandes entreprises ont mis sur pied un système d'assurance complémentaire ou de mutuelle des travailleurs dont le but est de compléter les dispositions légales qui semblent insuffisantes pour parvenir à optimiser la sécurité sociale. L'on note aussi l'existence des comités de santé et de sécurité dont le but est de prévenir tout acte pouvant nuire à la santé et à la sécurité des travailleurs, tout en menant une politique de surveillance du bien-être des travailleurs. Il en est de même de l'institution d'une prime à caractère social reversée au travailleur comme contribution à l'éducation des enfants[65].
Il s'agit toutefois là des actions posées délibérément, qui ne relèvent que du bon vouloir du chef d'entreprise manifesté par la ratification d'une convention collective ou sa propre politique de management mis au service du développement de son entreprise, d'où la difficulté d'envisager des sanctions pour le chef d'entreprise dont les actions ne vont pas dans le sens du label RSE.

3.2. La revisitation du rôle de l'inspecteur du travail

Dans la pratique, l'inspecteur du travail qui exerce son contrôle[66] conformément à l'article 115 du code du travail, dresse un rapport lorsqu'il constate des irrégularités ou le non-respect de la réglementation. Il met en demeure l'entreprise contrevenante de corriger lesdites irrégularités. Pourtant, l'article 109 du code du travail accorde à l'inspecteur du travail un droit de poursuite qu'il convoque rarement, de telle sorte que les sanctions demeurent très marginales. Or, l'article R- 370 al. 12 du code pénal camerounais prévoit un emprisonnement de 5 à 10 jours et une amende de 4000 fcfa à 25000 fcfa, ou l'une de ces deux peines seulement, le chef d'entreprise qui viole la règlementation en matière d'hygiène et de sécurité sur les lieux du travail. L'inspecteur est donc limité au motif du non-respect de la réglementation pour justifier la sanction infligée au chef d'entreprise. Or, la RSE touche aussi à un ensemble de mesures qui sans être forcément légales, se rapportent à l'éthique.
Il convient toutefois de relever que l'absence de sanction peut être la résultante de deux observations : d'une part, la taille de l'entreprise ne lui permet pas toujours de mettre sur pied des actions fortes de RSE ; d'autre part, dans le contexte de chômage et de précarité de l'emploi, les pouvoirs publics sont enclins à la négociation, au dialogue, aux recommandations[67], plutôt qu'à la répression qui serait défavorable à l'entreprise et donc au travailleur. L'on peut toutefois noter

[64] Convention signée en 1981.
[65] La banque SCB-Cameroun (Groupe Attijariwafa Bank) octroie une prime de 50000 Fcfa par enfant à la veille de la rentrée scolaire, notamment, tous les mois d'août.
[66] Le contrôle de l'inspecteur du travail porte sur deux points principaux :
- Le respect de la législation et de la réglementation du travail, notamment, le respect du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) prévu par la loi ou les conventions collectives. (La rémunération étant le premier élément de la sécurité du travailleur). Au Cameroun le décret du premier ministre du 25 juillet 2014 portant valorisation du SMIG le porte à 36 270 fcfa.
- L'application des règles d'hygiène et de sécurité.

[67] Les recommandations étant de simples suggestions sans valeur contraignante, que les entreprises ne sont donc pas tenus de respecter.

quelques décisions d'octroi de dommages-intérêts aux victimes d'accidents de travail sur le fondement du non-respect des règles d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise, ou même de sanction de l'employeur qui ne reverse pas les cotisations sociales à la caisse nationale de prévoyance sociale, organisme qui prend en charge le salarié à la retraite[68].
Cependant, le conseil d'arbitrage prévu par l'article 157 du code du travail constitue un outil capital de mise en œuvre de la RSE. Ce conseil statue en équité sur les différends portant notamment sur les salaires, les conditions de travail qui ne seraient pas fixées par les lois, et les règlements ainsi que sur les conflits relatifs à la négociation et à la révision des clauses des conventions collectives.

En guise de conclusion de notre propos, nous sommes parvenue au constat selon lequel la responsabilité sociale des entreprises est une construction qui s'appuie sur le respect de la législation, mais qui requiert une bonne dose d'éthique, de capacité personnelle managériale et du souci du bien-être général de l'entrepreneur, qui comprend alors que son activité ne saurait se dissocier de l'environnement dans lequel elle est implantée et des problèmes qui se posent à ceux à qui elle doit sa réussite. Il n'ya donc pas de normes sociétales de la RSE ; celle-ci doit être perçue comme une construction permanente.

Bibliographie

Filali Meknassi (R), (2009) « *Guide de la Responsabilité Sociale des Entreprises : La Responsabilité Sociale des Entreprises, les aspects relatifs au travail*» Document les expertises CGEM Digest.
Howard (B), (1953) « *La responsabilité sociale du businessman ».*
Moskolai (DD) (2016) « *La responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun : miroir aux alouettes ou évidence » ?* Mémoire on line, UY2-SOA.
Nyama (J M), (2012) « *Droit et contentieux du travail et de la prévoyance sociale au Cameroun* », Presses de l'UCAC.
Verge (P), Supiot (A), (sous la direction de) (1999) *« Au-delà de l'emploi-transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe »*, Relations industrielles, Vol. 54.
Ray (J E), (1996) « *Droit du travail, Droit vivant* », 5è édit. Edition Liaison.
Sobczack (A) (2004*) « La responsabilité sociale de l'entreprise : menace ou opportunité pour le droit du travail »*, Université Laval Quebec (Canada)

[68] Cour d'Appel de l'Ouest, Arrêt No 17/S du 06 mars 2008, Affaire TAHOMBE Jean / Caisse nationale de prévoyance sociale. Le juge décide que le travailleur *« ne peut être frustré de sa pension retraite par le seul fait que son employeur n'aurait pas reversé à la CNPS ses cotisations, celle-ci disposant des moyens de contrainte contre son employeur* ».

LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DU TURNOVER : ÉTAT DES LIEUX DE LA LITTERATURE

Stéphane RENAUD
École des relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Canada
stephane.renaud@umontreal.ca

Alexandre VINCENT
École des relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Canada

Introduction

Dans les économies de plus en plus axées sur le savoir, la capacité des entreprises à gérer le turnover de leur personnel contribue plus que jamais à la croissance des entreprises. Le turnover organisationnel est d'autant plus important dans les pays de l'OCDE en général et au Canada en particulier, où plusieurs secteurs économiques font actuellement face à la fois à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, des départs massifs à la retraite des baby-boomers et à un turnover élevé. Par exemple, le secteur en pleine croissance comme celui des technologies de l'information et des communications (TIC) où le taux de turnover se situerait autour des 11 % (TECHNOCompétences, 2018). Les conséquences reliées au turnover font en sorte que les entreprises cherchent à comprendre ses causes et à le contrôler dans le but de mieux retenir stratégiquement la main-d'œuvre. En effet, la capacité de rétention des travailleurs représente un important avantage compétitif (Wingreen et al., 2017).

Ainsi, comprendre ce qui explique le turnover devient un enjeu de recherche important. Les méta-analyses sur le turnover regroupent en trois catégories les différents déterminants du turnover. Il s'agit des déterminants contextuels, individuels et finalement les déterminants organisationnels (Cotton et Tuttle, 1996 ; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 ; Mor Barak, Nissly et Levin, 2001 ; Rubenstein, Eberly, Lee et Mitchell, 2018). Ces derniers réfèrent aux caractéristiques des entreprises ainsi qu'à leurs attributs. Comprendre empiriquement et théoriquement les liens qui unissent ces déterminants organisationnels au turnover facilitera aux organisations la mise en place d'une meilleure stratégie de fidélisation de leurs travailleurs adaptées en fonction de leurs caractéristiques. Ainsi, les entreprises seront en mesure de mieux contrôler leur turnover.

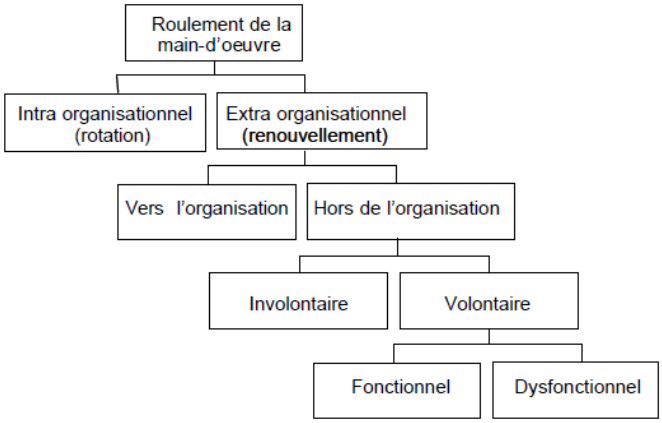
L'objectif de cette communication est de faire un état des lieux de la littérature sur les déterminants organisationnels du turnover. Pour ce faire, la première section de cette communication présente une définition du turnover ainsi que ses principales composantes. Par la suite, l'état des lieux de la littérature pour chacun des déterminants organisationnels est présenté. Cette communication se termine en concluant sur les meilleurs déterminants organisationnels du turnover.

1. Définition du turnover

La définition de turnover de Price (1977) est souvent rapportée dans la littérature. Selon Price (1977), le turnover représente le mouvement des individus à travers les frontières des organisations, et ce, par le biais d'embauches ou de départs des travailleurs. Il exclut les différents comportements organisationnels des salariés des entreprises, tels que l'absentéisme, les retards et la basse performance en entreprise. Price (1977) apporte aussi une distinction entre le turnover volontaire et involontaire de la part des salariés. Le turnover volontaire est initié par le salarié et représente la situation où le salarié quitte l'organisation de son plein gré. Le turnover involontaire représente les mises à pied, les mises à la retraite ainsi que des départs pour des causes familiales ou de santé. Le turnover involontaire est initié en général par les organisations. Bluedorn (1978) critique la définition proposée par Price et tente de préciser certains points manquants de celle-ci. Il introduit le concept de la direction du mouvement, qui peut être soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, et le concept d'initiateur du mouvement, qui est soit volontaire ou involontaire. Les mouvements vers l'intérieur de l'organisation sont appelés les accessions et les mouvements vers l'extérieur de l'organisation sont appelés les séparations. Ces mouvements vers

l'intérieur ou vers l'extérieur de l'organisation peuvent tous les deux être volontaires ou involontaires. Bluedorn (1978) définit donc quatre nouveaux types de turnover : les accessions volontaires, les accessions involontaires, les séparations volontaires et les séparations involontaires. Morin et Renaud (2009) proposent une définition du turnover plus détaillée (voir Figure 1). Ces auteurs séparent le turnover en deux grandes dimensions : une dimension intra organisationnelle et une dimension extra organisationnelle. La dimension intra organisationnelle représente la rotation du personnel et les changements de poste, d'emploi ou de tâches au sein d'une même organisation. La dimension extra organisationnelle représente plutôt l'entrée de travailleurs potentiels et la sortie de travailleurs actuels au sein d'une organisation. Similairement à Bluedorn (1978), les auteurs affirment que les mouvements hors de l'organisation comprennent deux distinctions importantes : les départs volontaires et les départs involontaires. Le départ volontaire est initié par l'employé lui-même et est généralement sous forme de démission. Le départ involontaire implique que l'employé n'a pas le contrôle sur cette décision et se matérialise souvent en mises à pieds, congédiements, mises à la retraite ou en départs dus à la maladie ou à des responsabilités familiales (Price, 2001).

Figure 1 : Les composantes du concept de turnover de la main-d'œuvre



Tiré de Morin et Renaud, 2009, p. 3.

Selon Morin et Renaud (2009), le turnover volontaire peut être divisé en deux autres catégories : le turnover fonctionnel et le turnover dysfonctionnel. Le turnover dysfonctionnel représente un départ qui est dommageable pour l'organisation. Il peut s'agir du départ d'un salarié performant vers une autre organisation compétitrice. À contrario, le turnover fonctionnel représente un départ qui est bénéfique pour l'organisation. Il s'agit par exemple d'une situation où un salarié peu performant quitte l'entreprise. C'est donc en résumé le turnover volontaire dysfonctionnel que les organisations veulent réduire et donc cherchent à contrôler.

2. État des lieux sur les déterminants organisationnels du turnover

Cette partie présente un recensement de la littérature qui fait l'état des lieux sur les déterminants organisationnels du turnover. Afin de les dénombrer, quatre méta-analyses ont été trouvées. Il s'agit de celle de Cotton et Tuttle (1996) de Griffeth, Hom et Gaertner (2000) de Mor Barak, Nissly et Levin (2001) et de Rubenstein, Eberly, Lee et Mitchell (2018). Les trois premières méta-analyses portent sur le turnover en général alors que celle de Rubenstein et al. (2018) investigue le turnover volontaire. Considérant que les méta-analyses recensent et étudient une multitude d'études, ces dernières auront une plus grande importance par rapport aux autres études lors de notre analyse des déterminants organisationnels du turnover. D'autres articles ont été identifiés à l'aide de bases de données informatiques, telles que : Google Scholar, Scopus, PsycNET, Proquest ABI et Web of Science. Les articles sélectionnés ont été choisis selon leur pertinence, leur date de parution et par le fait qu'ils étaient évalués par des pairs. Seuls les articles parus après 2000 ont été conservés. Parmi l'ensemble des études sélectionnées, seuls les déterminants organisationnels qui ressortaient le plus fréquemment des méta-analyses et des études ont été retenus dans l'analyse. Les déterminants identifiés sont les suivants : la taille de l'entreprise, le type d'industrie, la syndicalisation et plusieurs pratiques de ressources humaines, comme : la formation, le développement de carrière, la sécurité d'emploi, le salaire, les avantages et la rémunération variable. De plus, nous avons retenus la justice organisationnelle et le niveau de satisfaction au travail puisqu'ils sont propres à une organisation. Le Tableau 1 présente et défini les déterminants organisationnels recensés.

La majorité des définitions sont des traductions libres de l'article de Rubenstein et al. (2018), tandis que certaines d'entre-elles proviennent d'autres articles du recensement de la littérature.

Tableau 1 : Définition des déterminants organisationnels

Déterminant organisationnel	Définition	Source
Taille de l'entreprise	Le nombre total d'employés dans une organisation.	Rubenstein et al. (2018)
Type d'industrie	Le secteur d'activité dans laquelle œuvre l'organisation.	Abraham et al. (2005)
Syndicalisation	Le pourcentage d'employés syndiqués correspond au pourcentage d'employés d'une organisation qui sont membres d'un syndicat.	Renaud, Morin et St-Onge (2017)
Formation	L'organisation offre de la formation aux employés.	Pilar de Luis Carnicer, (2004).
Développement de carrière	L'entreprise offre des opportunités de développement de carrière à ses employés. Les opportunités de développement de carrière correspondent entre autres à de la formation, des évaluations de performance et de leadership et à des promotions.	Kim (2005)
Sécurité d'emploi	Le degré auquel un individu est confiant d'avoir une relation d'emploi stable, tant à court terme qu'à long terme.	Rubenstein et al. (2018)
Salaire	Montant d'argent que reçoivent les salariés de l'organisation	Rubenstein et al. (2018)
Avantages	Avantages offerts aux salariés au-delà du salaire.	Rubenstein et al. (2018)
Rémunération variable	Degré dans lequel la rémunération des salariés est basée sur leur performance individuelle.	Rubenstein et al. (2018)
Justice organisationnelle	Le niveau de justice que les salariés perçoivent dans l'organisation. Cela inclut toutes les facettes de la justice : distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle.	Rubenstein et al. (2018)
Satisfaction au travail	Le degré auquel les travailleurs sont satisfaits de leur travail, mesuré de façon globale ou par les facettes du travail (salaire, le travail lui-même, les collègues, etc.).	Rubenstein et al. (2018)

3. Taille de l'entreprise

Alors que les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indique une absence de relation significative entre la taille de l'entreprise et le turnover volontaire. Les auteurs expliquent que la décision des employés de quitter ne dépend pas uniquement des caractéristiques de l'organisation, mais dépendent plutôt du niveau d'engagement qu'un employé a envers cette organisation.

Quatre études subséquentes indiquent une relation positive entre la taille de l'entreprise et 1- le turnover volontaire (Min, 2007; Haines et al., 2010), 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008) et 3- les taux de départs (Delery et al., 2000). Les travailleurs appartenant à une grande entreprise quitteraient plus que les travailleurs œuvrant dans de plus petite entreprise. L'étude de Min explique qu'une grande usine est moins propice aux interactions personnelles nécessaires au développement des relations interpersonnelles au travail et des relations de confiance entre les employés, ce qui les incite à quitter l'entreprise, tout comme la GRH y serait plus impersonnelle et viendrait nuire aux relations entre les salariés et les gestionnaires.

À contrario, deux études ont indiqué une relation négative entre la taille de l'entreprise et le turnover (Zheng et Lamond, 2010; O'Halloran, 2012). Les travailleurs appartenant à une grande entreprise quitteraient

moins que les travailleurs œuvrant dans une plus petite entreprise. L'analyse de Zheng et Lamond (2010) indique que les plus grandes entreprises peuvent se permettre d'offrir une rémunération et des avantages sociaux plus compétitifs, ce qui incite les travailleurs à rester au sein de l'entreprise.
À la lumière de la littérature, il ne semble pas exister de consensus quant à la relation entre la taille de l'entreprise et le turnover.

4. Type d'industrie

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001), de Griffeth et al. (2000) et de Rubenstein et al. (2018) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.
Cependant, six études subséquentes s'intéressent à la relation entre le type d'industrie et le turnover. Les études trouvent des taux élevés de turnover dans 1- le secteur des services (Zheng et Lamond, 2010), 2- le secteur des transports, de la communication, de l'administration publique, du secteur manufacturier et du secteur minier (Abraham et al., 2005), 3- le secteur de l'administration publique et le secteur minier (Abraham et al., 2008), 4- le secteur des technologies de l'information (Quan et Cha, 2010) et 5- le secteur manufacturier et le secteur du commerce (Taylor, 2000). Taylor (2000) explique que les objectifs de rétention de la main-d'œuvre sont plus importants pour les travailleurs œuvrant dans ces deux secteurs comparativement aux autres secteurs. Taylor (2000) n'explique pas cette distinction.
Deux études indiquent que le turnover est plus faible dans 1- les secteurs manufacturiers, des transports, des finances, des services professionnels et de l'administration (O'Halloran, 2012) et 2- le secteur des services professionnels (Guthrie, 2000).
À la lumière de la littérature, le turnover en entreprise semble varier selon le type d'industrie. Au total, huit études ont observé une variation du roulement selon le type d'industrie. Ainsi, sur la base des études, il semble exister un lien entre le type d'industrie et le turnover.

5. Syndicalisation

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Mor Barak et al. (2001) indiquent qu'il existe une relation négative entre la syndicalisation et le turnover. La présence d'un syndicat ferait diminuer le turnover en entreprise. Griffeth et al. (2000) et Rubenstein et al. (2018) n'ont pas retenu ce déterminant dans leur étude.
Similairement, six études subséquentes rapportent une relation négative entre la syndicalisation et 1- les taux de départs (Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et Ganster, 2000), 2- l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008) et 3- le turnover (O'Halloran, 2012; Guthrie, 2000). Selon les auteurs, un syndicat permet notamment de négocier de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail. La présence d'un syndicat en entreprise donne également une voix aux travailleurs, ce qui leur permet de communiquer leur mécontentement et de changer les choses au lieu de quitter l'entreprise.
En résumé et à la lumière de la littérature, il semble exister un consensus quant à la relation négative entre la syndicalisation et le turnover dans les organisations.

6. Formation

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse. Par contre, Rubenstein et al. (2018) indiquent que le temps alloué à la formation des travailleurs par les organisations fait diminuer le turnover. Trois études subséquentes rapportent également une relation négative entre la formation et 1- la probabilité de chercher un nouvel emploi (Zweimuller et Winter-Ebmer, 2000), 2- l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et 3- le turnover (O'Halloran, 2012). Les travailleurs qui suivent de la formation quitteraient moins l'entreprise. Selon les études recensées, la formation donnée en entreprise aurait pour objectif de permettre aux travailleurs d'obtenir des promotions à l'interne.
Une étude indique une relation positive entre la formation et le turnover (Zheng et Lammond, 2010). Les auteurs expliquent que l'économie asiatique est davantage axée sur le développement des compétences, ce qui explique l'importance de la formation pour les employés. Les employés préfèrent généralement se trouver un autre emploi après avoir été formés en entreprise. Enfin, une dernière étude indique que la formation en entreprise n'a aucun lien significatif avec l'intention de quitter (Kim, 2005).
En somme, une méta-analyse et trois études viennent à la conclusion qu'il existe un lien entre la formation et le turnover. En conclusion, la formation est négativement lié au turnover.

Développement de carrière

L'étude de Cotton et Tuttle (1986) n'a pas retenu cette variable. De leur côté, les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et de Rubenstein et al. (2018) montrent qu'il existe une relation négative avec les possibilités de développement de carrière et le turnover. En d'autres mots, les entreprises qui offrent plus d'opportunités de développement de carrière ont un turnover plus faible que celles qui n'en offrent pas. La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) rapportent qu'il n'existe aucun lien significatif entre le développement de carrière et le turnover.
Deux études subséquentes indiquent une relation négative entre le développement de carrière et l'intention de quitter (Rahman et Nas, 2013; Kim, 2005). L'étude de Rahman et Nas (2013) explique que les travailleurs œuvrant dans des entreprises qui ne se préoccupent pas du développement de carrière de leurs travailleurs quittent davantage ces dernières. Selon l'étude de Kim (2005), les employés qui perçoivent des opportunités de développement de carrière équitables en entreprise restent davantage au sein de l'organisation.
En résumé, deux méta-analyses et deux études subséquentes arrivent à la conclusion que le développement de carrière en entreprise fait diminuer le turnover. À la lumière de la littérature, il existe un consensus quant à l'existence d'un lien négatif entre le développement de carrière et le turnover.

7. Sécurité d'emploi

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indique qu'il existe une relation négative entre la sécurité d'emploi offerte aux travailleurs et le turnover volontaire. Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.
Trois études subséquentes indiquent aussi une relation négative entre la sécurité d'emploi et 1- le turnover volontaire (Min, 2007) et 2- l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004; Pilar de Luis Carnicer, et al., 2004). En d'autres termes, la sécurité d'emploi fait diminuer le turnover en entreprise. Dans l'étude de Min (2007), la sécurité d'emploi était le prédicteur le plus important pour la rétention des employés œuvrant dans des usines.
Même si la sécurité d'emploi a fait l'objet de peu d'études dans la revue de littérature, il semble se dessiner une relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement en entreprise.
En somme, plusieurs études, dont une méta-analyse rapportent une relation inverse entre la sécurité d'emploi et le turnover. Alors, la littérature est conclusive à l'effet que l'offre de sécurité d'emploi aux travailleurs réduit le turnover des organisations.

8. Salaire

Les quatre méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018) indiquent une relation négative entre le salaire et le turnover. Plus le salaire est élevé, moins les travailleurs quittent l'entreprise.
Similairement, neuf études indiquent une relation négative entre le salaire et 1- le turnover (Sheidow, Schoenwald, Wagner, Allred et Burns, 2007; O'Halloran, 2012; Dale-Olsen, 2006; Guthrie, 2000; Quan et Cha, 2010), 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2008; Sumner et Niederman, 2004; Singh et Loncar, 2010;) et 3- les taux de départs (Delery et al., 2000). Selon les auteurs, un salaire élevé représente un incitatif important de rétention en entreprise. L'étude de Singh et Loncar (2010) indique qu'un travailleur qui est satisfait de son salaire sera moins enclin à quitter son organisation. Selon l'étude de Dale-Olsen (2006), une organisation qui offre de bons salaires offre également de bons avantages, ce qui diminue le turnover organisationnel. Pour leur part, l'étude de Sheidow et al. (2007) indique que les facteurs organisationnels, dont le salaire, influencent directement la sélection des employés et la nature des services offerts par une entreprise, ce qui aura un effet sur le turnover organisationnel.
En résumé, il existe un consensus dans la littérature quant à l'existence d'une relation négative entre le salaire et le turnover.

9. Avantages sociaux

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indiquent qu'il existe une forte relation négative entre la présence d'avantages et le turnover volontaire dans les organisations. Les auteurs expliquent que la relation significative entre les avantages et le turnover montre que les salariés tiennent aux protections contre les aléas de la vie offertes par les organisations. Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.
Six études individuelles montrent aussi une relation négative entre les avantages et 1- le turnover (O'Halloran, 2012; Dale-Olsen, 2006), 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2008; Sumner et Niederman, 2004), 3- les taux de départs (Delery et al., 2000) et 4- le turnover volontaire (Haines, et al., 2010). La

présence d'avantages dans une organisation ferait donc diminuer le turnover dans cette dernière. Les auteurs expliquent que les avantages aident à engager les travailleurs à long terme au sein d'une entreprise. Delery et al. (2000) indiquent que la présence d'avantages réduit l'intérêt des travailleurs de se chercher un autre emploi, puisque ces derniers sont satisfaits de leurs conditions de travail. Dale-Olsen (2006) indique que c'est surtout la « variété » d'avantages offerts qui explique la baisse du turnover comparativement à la « valeur » de ces derniers. Plus il y a d'avantages, plus l'impact est élevé sur le turnover.
En résumé, la littérature indique clairement qu'il existe une relation négative entre les avantages et le turnover. En effet, six études et une méta-analyse indiquent une relation négative entre les avantages et le turnover.

10. Rémunération variable

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse. Rubenstein et al. (2018) rapportent que la rémunération variable n'est pas associée au turnover volontaire dans les organisations. Les auteurs ont étudié l'impact des bonis à la performance sur le turnover. Malgré ce résultat non significatif, Rubenstein et al. (2018) indiquent que cette composante de la rémunération n'a pas été suffisamment étudiée dans la littérature. Ils conseillent donc de ne pas considérer les bonis à la performance comme étant un facteur non explicatif du roulement.
Quelques études recensées se sont intéressées à l'effet de la rémunération variable sur le turnover. Dans les études recensées, la rémunération variable est généralement séparée en deux grandes catégories : la rémunération variable individuelle et la rémunération variable collective. Deux des études recensées indiquent une relation négative entre la rémunération variable basée sur le rendement individuel et le turnover (Guthrie, 2000; O'Halloran, 2012). À contrario, une autre étude indique une relation positive entre ces deux variables (Morin et Renaud, 2010). Selon ces auteurs, les travailleurs ciblés par des primes de rendement individuel ont un turnover volontaire supérieur. Dans leur étude, ce type de prime est implanté en substitution à la rémunération fixe. Cette pratique est source d'incertitude chez les travailleurs, ce qui fait en sorte qu'ils quittent plus fréquemment leur travail de façon volontaire.
Une seule étude indique une relation positive entre la rémunération variable basée sur le rendement collectif et le turnover (Guthrie, 2000). Au contraire, trois autres études indiquent une relation négative entre le turnover et 1- la rémunération variable basée sur la performance collective à court terme (Morin et Renaud, 2010), 2- la rémunération variable basée sur la performance collective à long terme (Morin et Renaud, 2010) et 3- la rémunération variable de groupe (Park, Appelbaum et Kruse, 2010; O'Halloran, 2012). Selon l'étude de Park et al. (2010), la rémunération variable de groupe augmenterait l'intention de rester des travailleurs.
Finalement, une étude recensée indique une absence de relation significative entre les régimes de rémunération variable et le turnover (Haines et al., 2010). Les auteurs ont étudié les incitatifs individuels, le partage des gains de productivité et de qualité, le partage des profits et la rémunération basée sur le mérite ou sur les compétences.
À la lumière des écrits recensés, il ne semble exister de consensus quant à la nature de la relation entre la rémunération variable et le turnover. Les différentes études recensées ne s'entendent pas sur le sens de la relation entre ces deux variables.

11. Justice organisationnelle

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) rapporte une très forte relation négative entre la justice organisationnelle et le turnover volontaire. Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.
Cinq études indiquent aussi une relation négative entre la justice organisationnelle et 1- l'intention de quitter (Lambert et al., 2010; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Kim et Leung, 2007; Renaud, Tremblay et Morin, 2014) et 2- le turnover (Bal et al., 2011). Les auteurs affirment que lorsque la rémunération et les promotions sont attribuées équitablement, le turnover est plus faible en entreprise. Rubenstein et al. (2018) indiquent que la justice organisationnelle est primordiale pour les individus dans une organisation. Les travailleurs accordent une grande valeur à l'équité de traitement et l'égalité des résultats en organisation. Un travailleur qui ne sent pas que ces principes sont respectés de la part de son employeur sera plus enclin à quitter ce dernier. Pour leur part, l'étude de Kim et Leung (2007 s'intéresse aux travailleurs de différents pays. Selon leur étude, il existe une relation négative entre la justice organisationnelle et le turnover chez les travailleurs japonais, coréens, chinois et américains. Toutefois, il existerait une relation moins significative chez les travailleurs chinois et coréens, qu'ils attribuent notamment aux différences culturelles. L'étude de Renaud et al. (2014) indique que la justice distributive et la justice procédurale

affectent positivement l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Selon les auteurs, la perception de justice distributive et de justice procédurale fait augmenter l'engagement des travailleurs, ce qui fait en sorte qu'ils sont moins portés à quitter l'entreprise.
En somme, il existe dans la littérature un consensus sur la relation négative entre la justice organisationnelle et le turnover. La justice constituerait même un déterminant organisationnel majeur qui influence le turnover organisationnel.

12. Satisfaction au travail

Les quatre méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018) indiquent une relation négative entre la satisfaction au travail et le turnover. Ainsi, plus les travailleurs sont satisfaits avec leur travail, moins le turnover est élevé. Selon Rubenstein et al. (2018), cette relation entre la satisfaction au travail et le turnover devient encore plus négative lorsque le taux de turnover organisationnel est élevé. Plusieurs composantes de la satisfaction ont été étudiées. À titre d'exemple, les méta-analyses de Cotton et Tuttle et de Griffeth et al. montrent que la satisfaction envers le salaire, la supervision et le travail lui-même sont toutes associés à une baisse du turnover. Toutefois, la satisfaction envers le travail est le déterminant qui détient la plus forte relation avec la diminution du turnover (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000).
D'autres études confirment également que les travailleurs satisfaits ont des intentions inférieures de turnover. Les auteurs indiquent une relation négative entre la satisfaction au travail et 1- l'intention de quitter (Chang et al., 2012; Castle, Engberg, Anderson et Men, 2007; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008; Sumner et Niederman, 2004; Singh et Loncar, 2010; Liu et al., 2010; Lacity, Iyer et Rudramuniyaiah, 2008; De Gieter et al., 2011; Calisir et al., 2011) et 2- le turnover (Green, 2010; Yin-Fah et al., 2010; Mor Barak et al., 2006; Castle et al., 2007; O'Halloran, 2012; Sumner et Niederman, 2004; Poon, 2004). Selon Chang et al. (2012), la satisfaction au travail serait un facteur primordial de la rétention de la main-d'œuvre et le mécontentement avec le travail a pour effet d'augmenter le turnover organisationnel.
En résumé, toutes les études consultées montrent que la satisfaction au travail diminue le turnover organisationnel. En effet, les quatre méta-analyses et 18 autres articles indiquent une relation négative. D'ailleurs, les études indiquent aussi qu'il s'agit d'une très forte relation. Il semble donc exister un consensus quant à la relation négative entre la satisfaction au travail et le turnover.

Conclusion

La présente communication avait pour objectif de présenter un état des lieux de la littérature sur les déterminants organisationnels du turnover. Après avoir défini le turnover et présenté ses composantes, les principaux déterminants organisationnels se rattachant aux caractéristiques des entreprises ainsi qu'à leurs attributs ont été identifiés et recensés.
À la lumière des quatre méta-analyses et des nombreuses études consultées, il est possible de conclure que les déterminants organisationnels ont un impact important sur le turnover organisationnel. Plus précisément, l'état des lieux de la littérature indiquent clairement que ce sont les attributs organisationnels comme la satisfaction au travail et la justice organisationnelle qui semblent avoir le plus grand impact sur le turnover. Les autres caractéristiques organisationnelles recensées ont néanmoins aussi un impact important sur le turnover. Il s'agit de la syndicalisation, le type d'industrie et plusieurs différentes pratiques de GRH comme la formation, le développement de carrière, la sécurité d'emploi, le salaire et les avantages. Enfin, il ne semble pas avoir de consensus quant à la relation entre la taille de l'entreprise, la rémunération variable et le turnover.
À la lumière de cet état des lieux, il apparait que les organisations soucieuses de mieux contrôler leur turnover doivent développer des stratégies de fidélisation davantage axées la satisfaction des besoins des salariés au travail. Par exemple, elles pourraient sonder fréquemment ces derniers quant à leur satisfaction envers les diverses composantes du travail. De plus, elles devraient procurer aux salariés un environnement équitable afin de maximiser la perception de justice organisationnelle. Pour cela, les entreprises peuvent revoir leur processus d'attribution de promotions, consulter davantage les salariés lors de décisions qui les concernent, etc. Enfin, les organisations pourront aussi fidéliser leurs salariés sur la base d'activités de GRH qui réduisent le turnover. Par exemple, en plus d'offrir des salaires compétitifs, l'offre de plus de formation et de développement de carrière aux salariés devraient contribuer à réduire le turnover dans les organisations.

Bibliographie

Abraham, S., Friedman, B., & Thomas, R. (2005). The Impact of Union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of Unions. Employee Responsibilities and Rights Journal, 17(4), 201-213. doi:10.1007/s10672-005-9049-0

Abraham, S., Friedman, B., & Thomas, R. (2008). The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions. Employee Responsibilities and Rights Journal, 20(1), 1-11. doi:10.1007/s10672-007-9061-z

Bal, P., De Lange, A., Ybema, J., Jansen, P., & Velde, M. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study (Vol. 60).

Bluedorn, A. C. (1978). A Taxonomy of Turnover. The Academy of Management Review, 3(3), 647-651. doi:10.2307/257553

Calisir, F., Gumussoy, C. A., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. Personnel Review, 40(4), 514-533. doi:10.1108/00483481111133363

Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover. The Gerontologist, (Vol. 47, pp. 193-204).

Chang, C. L.-H., Jiang, J. J., Klein, G., & Chen, H.-G. (2012). Career anchors and disturbances in job turnover decisions – A case study of IT professionals in Taiwan. Information & Management, 49(6), 309-319. doi:10.1016/j.im.2012.08.002

Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover a meta-analysis and review with implications for research. The Academy of Management review: AMR, 11(1), 55-70. doi:10.2307/258331

Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe benefits and worker turnover. Labour Economics, 13(1), 87-105. doi:10.1016/j.labeco.2004.03.005

De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. International Journal of Nursing Studies, 48(12), 1562-1569. doi:10.1016/j.ijnurstu.2011.06.007

Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins, G. D., Jr., & Ganster, M. L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention. Industrial Relations, 39(4), 625-645.

Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction and labour mobility. Labour Economics, 17(6), 897-903. doi:10.1016/j.labeco.2010.04.002

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. Journal of Management, 26(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305

Guthrie, J. P. (2000). Alternative Pay Practices and Employee Turnover. Group Organization Management, 25(4), 419-439. doi:10.1177/1059601100254006

Haines, V. Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non-Governmental Sector. Industrial & Labor Relations Review, 63(2), 228-246. doi:10.1177/001979391006300203

Kim, S. (2005). Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions. The American Review of Public Administration, 35(2), 137-156. doi:10.1177/0275074004273150

Kim, T.Y., et Leung, K. (2007). « Forming and reacting to overall fairness: A crosscultural comparison ». Organizational Behavior and Human Decision Processes, 104(1), 83-95.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. Journal of Criminal Justice, 38(1), 7-16. doi:10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002

Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. Social Behavior and Personality, 38(5), 615-625. doi:10.2224/sbp.2010.38.5.615

Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 37(5), 375-388. doi:10.1108/09600030710758437

Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. Children and Youth Services Review, 28(5), 548-577. doi:10.1016/j.childyouth.2005.06.003

Mor Barak, Michàl E., Nissly, Jan A., & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. Social Service Review, 75(4), 625-661. doi:10.1086/323166

Morin, L. et Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail, Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 17 p.

Morin L, et Renaud, S. (2010). « L'apport de pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents », Acte de colloque, 20ieme congrès de l'Association International de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 16 p.
O' Halloran, P. L. (2012). Performance pay and employee turnover. Journal of Economic Studies, 39(6), 653-674. doi:10.1108/01443581211274601
Park, R., Appelbaum, E., et Kruse, D., (2010). «Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis», Human Resource Management Journal, Vol 20, no 3, pages 227–243.
Pilar de Luis Carnicer, M., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., & José Vela Jiménez, M. (2004). Analysis of internal and external labour mobility. Personnel Review, 33(2), 222-240. doi:10.1108/00483480410518068
Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. Personnel Review, 33(3), 322-334. doi:10.1108/00483480410528850
Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. International Journal of Manpower, 600 p.
Price, J.L. (1977). The study of turnover. Ames, The Iowa State University Press, 160 p.
Quan, J., & Cha, H. (2010). IT certifications, outsourcing and information systems personnel turnover. Information Technology & People, 23(4), 330-351. doi:10.1108/09593841011087798
Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation. European Journal of Training and Development, 37(6), 564-579. doi:10.1108/EJTD-May-2012-0015
Renaud, S., Tremblay, F. & Morin, L. (2014). L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada. Question(s) de management, 8,(4), 11-26. doi:10.3917/qdm.144.0011.
Renaud, S., Morin D. et St-Onge, S. (2017). Does Compensation in the Form of Vacations and Parental Leave Reduce Turnover?: A Study among Organizations in the Information and Communications Technology Sector. Actes de "6th European reward management conference", European Institute for advanced studies in management, Bruxelles (Belgique), 7 et 8 décembre 2017, p. 1-13.
Rubenstein AL, Eberly MB, Lee TW, Mitchell TR. Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. Personnel Psychology. 2018;71:23–65. https://doi.org/10.1111/peps.12226
Sheidow, A., Schoenwald, S., Wagner, H., Allred, C., & Burns, B. (2007). Predictors of Workforce Turnover in a Transported Treatment Program. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 34(1), 45-56. doi:10.1007/s10488-006-0061-3
Singh, P., Loncar, N., & Déom, E. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. Relations industrielles, 65(3), 470-490. doi:10.7202/044892ar
Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions an international comparative study. Journal of economic issues, 38(1), 113-137.
Taylor, S. (2000). Occupational pensions and employee retention. Employee Relations, 22(3), 246-259. doi:10.1108/01425450010332523
TECHNOCompétences, (2018). Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en TIC 2018. Le talent en TIC – 2018 : Constats et enjeux.
Wingreen, S., LeRouge, C., & Nelson, A. (2017). Managing IT Employee Attitudes that Lead to Turnover : Integrating a Person-Job Fit Perspective. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionnals, 8(1), 25-41.
Yin-Fah, B., Foon, Y., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. International Journal of Business and Management, 5(8), 57-64. doi:10.5539/ijbm.v5n8p57
Zheng, C., & Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. Asia Pacific Journal of Management, 27(3), 423-443. doi:10.1007/s10490-009-9159-y
Zweimuller, J. et Winter-Ebmer R. (2000). « Firm-specific Training: Consequences for Job Mobility », Allemagne, IZA Discussion Paper, Paper 13

VALORISATION DU POTENTIEL D'UN SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE FORMEL POUR LA GOUVERNANCE DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN

Kadouamai SOULEYMANOU
Maitre de Conférences, Agrégé en Sciences de Gestion
FSEG-Université de Maroua, Cameroun

Lubica HIKKEROVA
Professeur Titulaire en Sciences de Gestion
IPAG Business School, Paris, France

Résumé
L'objet de ce papier est d'analyser l'impact de la mise en place du système d'information comptable (SIC) sur les pratiques de gouvernance locale des collectivités territoriales décentralisées (CTD) dans un pays en développement. L'étude est par ailleurs menée dans le but de comprendre comment la publication d'un compte rendu de gestion améliorerait le pilotage des CTD, et impliquerait la population par sa contribution fiscale volontaire. À l'exemple de 93 exécutifs communaux, il ressort des résultats de la gestion biennale de par la tenue de comptabilité et du budget que la mise en place du SIC accroit à 58,9% la performance des communes dans une économie en développement.
Mots clés : SIC, gouvernance, CTD, population, économie en développement

Abstract: *Valuing the potential of a formal accounting information system for governance in decentralized local authorities in Cameroon*
The purpose of this paper is to analyze the impact of the implementation of the accounting information system (AIS) on local governance practices of decentralized local authorities (DLA) in a developing country. The study is also conducted to understand how the publication of a management report account would improve the management of DLA, and would involve the population by his voluntary tax contribution. Following the example of 98 communal executives, it appears from the results of the biennial by holding management accounting and budget for the years 2014 and 2015, the establishment of the AIS growing at 58.9% performance in common developing economy.
Keywords: *AIS, governance, DLA, population, developing economy*

Introduction
La réussite de la bonne gouvernance communale passe par une publication d'un compte rendu de gestion sincère et fiable, condition nécessaire pour une implication accrue de la population. Par ailleurs, la participation des populations dans les activités concourant à l'amélioration de leurs conditions de vie est l'un des principaux objectifs de la décentralisation dans un pays. Ainsi, pour faciliter le développement de leurs territoires, les CTD doivent pouvoir répondre aux besoins de leurs citoyens (Musgrave, 1959). Ces besoins sont entre autres la mise à leur disposition de tout ce qui peut améliorer leur condition de vie, à savoir la construction des routes, la canalisation des eaux, l'aménagement des villes. L'assurance dans la réalisation de tous ces projets par le respect des urgences réelles de chaque région est conditionnée par l'implication des populations à travers la politique de la décentralisation. Il est donc important de relever de manière générale qu'elle constitue l'axe fondamental pour la promotion du développement, de la

démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local, notamment dans une économie en développement[69].

Les collectivités locales sont confrontées à différents problèmes organisationnels mettant en cause notamment leur capacité à maîtriser les dépenses publiques et les risques locaux (Beauregard et *al*., 2006). On peut citer entre autres les scandales financiers dans l'attribution des marchés publics mettant en difficultés les élus locaux et certains organismes, l'inefficacité des aides publiques locales, les problèmes de la gestion de budget affecté aux activités de fonctionnement et d'entretien, l'offre des services locaux généralement jugée insuffisante ou incohérente avec les besoins des acteurs locaux, ou encore entachée des dysfonctionnements des modes d'organisation. Ces problèmes accroissent considérablement la perte de confiance de la population envers elles. Et comme dans une commune, toute décision prise, vise à satisfaire les besoins de cette population, l'urgence de mettre en place une politique de bonne gouvernance locale est signalée. C'est dans cette optique que Gilly et Wallet (2005) pensent que la gouvernance locale ou territoriale doit rationaliser les formes de management territorial et permettre de conduire des actions économiques efficaces et de constituer des territoires satisfaisants et puissants. Ceci parce qu'il s'agit d'un processus en perpétuelle évolution, se nourrissant de la volonté des acteurs, des contribuables et des élus de participer activement à la gouvernance des administrations locales (Centre d'études en gouvernance, 2004).

La gouvernance dans les communes peut se mesurer à travers plusieurs indicateurs. On peut citer entre autres le partage de l'information avec la population, l'implication de cette dernière dans le processus de prise de décision. Dans les communes en général, on note une faible prise en compte de tous les éléments sus cités. Ceci conduit au découragement de la population, entrainant la baisse de sa contribution, et donc la hausse de sa résilience face aux impôts et taxes conduisant entre autres à l'inefficience ou même à l'impuissance du pays. Toutefois, la mise à sa disposition du compte rendu de gestion peut accroitre son implication dans les activités de la commune, car elle est informée de la situation de gestion et de ses capacités aussi bien administratives que financières. La publication d'un compte rendu de gestion nécessite la tenue d'une comptabilité régulière et la mise en place d'un système d'information comptable performant. Le système d'information comptable constitue donc un des mécanismes de la démocratie locale et elle est indispensable pour permettre à une population donnée de participer au développement de sa localité (Pialliart, 2000).

La comptabilité communale est d'ailleurs un système global qui a pour finalité d'intégrer l'ensemble des informations économiques et financières afin d'obtenir des états de synthèse donnant des informations pertinentes sur la gestion ainsi que sur la situation financière d'une commune. Son objectif ne s'inspire pas d'une recherche de profit, à l'instar des sociétés commerciales, mais de la juste appréciation de l'affectation des ressources disponibles pour les besoins des communes et de l'évolution des équilibres nécessaires entre les recettes et les dépenses, ainsi qu'entre les avoirs et les dettes (Comhaire, 2000). Cette appréciation doit être diffusée à l'ensemble de ses partenaires dont le plus important étant la population locale, car son insatisfaction entrainerait une perte de confiance et par ricochet l'échec de l'équipe gouvernante.

Toutefois, l'incapacité structurelle des collectivités territoriales dans leur ensemble à produire dans les délais l'information budgétaire, comptable et financière peut rendre la prise de décision quasi-hasardeuse, et transformer les défis du développement en un vœu pieux[70]. Les décisions peuvent alors aller à l'encontre des besoins réels de la population. C'est ainsi que lors de l'assemblée générale d'une association villageoise au Cameroun, les questions suivantes ont été posées aux responsables territoriaux : « Vous, autorités, vous nous demandez toujours de cotiser pour le développement de nos villes et villages, mais que faîtes-vous de l'impôt que nous collectons et que nous vous reversons ? Pourquoi ne pas nous laisser une partie de cet argent ? » (Teyssier et Gondji, 2002). Ceci montre à quel point le découragement de la population est grand. Et comme les communes se trouvent dans des situations similaires, il est indispensable pour ses autorités d'œuvrer afin de retrouver la confiance de leurs contribuables.

Vu la situation dans laquelle se trouvent les communes, n'est-il pas temps pour ces dernières de prendre les mesures nécessaires afin de reconquérir la confiance de la population et d'accroitre leurs participations dans les activités de développement ? Ce papier s'insère dans l'approche partenariale de la gouvernance et s'adapte aux CTD, où leurs modes et leurs structures de gouvernance, évolue sous l'effet du *New Management Public*. Le renforcement du compte rendu de gestion au sein de ces organisations traduit une particularité d'évolution vers un modèle de gouvernance publique, où l'efficience dans l'utilisation du système d'information comptable devient déterminante. Allant dans le même sens que

[69] Dans la terminologie la plus courante, la notion d'économie en développement désigne l'ensemble des pays moins développés économiquement (pays en développement), dont leur revenu par tête est très inférieur à celui des pays développés. Mais cet ensemble est très disparate des nouveaux pays industrialisés aux pays moins avancés. L'expression pays en développement remplace des dénominations antérieures, jugées inadéquates, obsolètes ou incorrectes : les pays du tiers monde, les pays sous-développés. Elle s'est substituée à « pays en voie de développement ».

[70] Il s'agit entre autres de l'expression de l'état des meilleurs besoins, mais aussi de sa sincérité dans l'insatisfaction et l'impuissance d'une nation à se développer.

Charreaux (2010), l'évolution des perspectives théoriques révèle les mécanismes de gouvernance ayant pour but d'orienter le management des dirigeants des CTD. Ils permettent notamment de s'assurer des efforts fournis par les dirigeants et de garantir la qualité de l'information transmise par les organisations publiques. ***L'objet de ce papier est d'analyser l'utilité de l'implémentation d'un SIC pour la gouvernance dans les collectivités territoriales décentralisées***. Mettant en évidence les missions de la comptabilité dans les pratiques de la gouvernance des établissements publics, la question centrale est la suivante : l'implémentation d'un système d'information comptable améliore-t-elle la gouvernance d'une structure publique décentralisée dans une économie en développement ?
La motivation principale de ce travail se résume à la volonté de connaitre et de décrire l'influence que peut avoir la mise en place d'un système d'information comptable sur la gestion communale, et par là impulser le développement local des pays dont le revenu par tête est très inférieur à celui des pays développés. Nous sommes partis d'une analyse théorique de l'importance d'un système d'information comptable dans les organisations publiques en général et les communes en particulier, et notamment son utilité dans la bonne gouvernance de cette dernière. L'instrument principal de collecte des données est le questionnaire adressé aux exécutifs communaux des CTD.
Dans cette logique, ce travail est organisé en trois sections. Dans la première, il est question de fixer la théorie et les hypothèses relatives à l'utilité du système d'information comptable dans les activités des collectivités territoriales décentralisées. Cette initiative se propose de mettre en évidence le cadre conceptuel et théorique du système d'information comptable et celui de la gouvernance communale, les particularités du système d'information comptable, la problématique de compte rendu de gestion dans les communes. Dans la deuxième section, le cadre d'analyse de tenue de la comptabilité dans 93 communes en développement est mis en évidence. Dans la troisième section, la place du système d'information comptable dans la gouvernance des CTD est analysée et, l'impact de l'implémentation de ce système d'information comptable rigoureux sur la gouvernance des communes est mesuré.

1- Fondements d'implémentation de comptabilité sectorielle dans les CTD

Beaucoup de recherches se sont interrogées sur les déterminants de la mise en place et la pratique d'une comptabilité sectorielle pour la gestion du secteur public. Demeestere (2000) remarque que la comptabilité dans le secteur public a pour principal objectif la satisfaction des obligations légales et réglementaires, et elle est peu utilisée dans le processus de prise de décision. D'autres chercheurs à l'instar de Berry et *al*. (1985), Covaleski et *al*. (1985), Ansari et Euske (1987), Covalevski et Dirsmith (1991), Lapsley (1994) ont conclu que la plupart des systèmes d'information comptable dans le secteur public ont pour finalité de satisfaire des obligations et légitimer vis-à-vis des partenaires extérieurs les activités de l'organisation et la sérieuse implication dans sa gestion. Un autre groupe conclu que le facteur déterminant est l'origine des fonds. En effet, lorsqu'une organisation publique est contraint de chercher elle-même ses moyens financiers, elle a tendance à mettre en place un système d'analyse des coûts pour « fixer ses prix, contrôler ses coûts et assurer un pilotage économique » (Geiger, 1993, 1995 ; Geiger et Ittner, 1996). Ainsi, dans les collectivités territoriales décentralisées en général et les communes en particulier, rationaliser les dépenses de fonctionnement en termes d'optimisation des impôts locaux est une priorité fondamentale.
Depuis leur indépendance, la décentralisation des pays en développement est restée un processus en cours sur le plan politique et juridique. Le rôle et les capacités des collectivités locales sont de plus en plus proclamés dans la prise en charge des problèmes de développement local, avec le cadre applicable aux collectivités locales décentralisées. Mais depuis toujours, la comptabilité tenue dans ces collectivités étant celle de type publique, le système d'information comptable est toujours informel. Son impact et son formel n'est pas négligeable dans la réussite de la décentralisation et la bonne gouvernance de ces collectivités territoriales. A notre connaissance, peu d'études se sont intéressés. Cependant, s'interroger sur l'état des pratiques de gouvernance et leur impact sur la qualité de l'information comptable dans les CTD, est plus judicieux afin de mesurer l'impact de l'utilisation d'un système d'information comptable formel sur les pratiques de gouvernance dans ces organisations publiques.
Sur le plan social, parallèlement, l'émergence des organisations de quartiers populaires et de la société civile a été favorisée par le processus de démocratisation, depuis pratiquement les années 1990, et matérialisé, entre autres, par l'adoption et la promulgation de la liberté d'expression, sur la création des associations ou es GIC, la création des ONG et son décret d'application, l'amorce du processus de décentralisation. Cette émergence s'est faite au double plan quantitatif et qualitatif.
Du point de vue économique, les économies en développement ne disposent généralement pas d'un régime financier de l'Etat par le truchement des ministères qui apportent leur appui technique, des épargnes privées à travers les banques et surtout des établissements de micro finance. La conséquence politico administrative est que malgré le transfert du pouvoir par l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées, elles n'agissent pas de manière autonome et ont du mal à soutenir l'émergence d'une

économie locale. Les processus budgétaires locaux se caractérisent par une approche de la programmation budgétaire formaliste où le rôle a priori de la tutelle domine sur la maîtrise d'ouvrage locale. Par conséquent, on note une faible manifestation de volonté de la population à contribuer. Les cycles de programmation budgétaire et de présentation des opérations de comptabilité publique sont obscurs. Les informations sur la finance publique locale, sa programmation, sa gestion et les comptes sont opaques, inaccessibles voire même indisponibles. La capacité de maitrise d'ouvrage budgétaire, financière, économique, culturelle reste très faible, avec des ressources humaines inadaptées incompétentes et parfois insuffisantes. Le fonctionnement de l'institution communale est enfermé dans une logique purement administrative. Cela se manifeste par la faible participation des conseillers municipaux à l'élaboration du budget. C'est souvent lors du conseil communal qu'ils découvrent le budget préparé par une équipe parfois mal préparée du point de vue économique, culturelle et sociale. Les citoyens, exclus ou peu intéressés par la chose publique ne s'en préoccupent que de façon marginale. Le budget est pour l'essentiel affecté au fonctionnement et à l'entretien d'une équipe pléthorique, alors que la demande sociale grimpe sans arrêt. Dans la majorité des communes, on note une faible capacité fiscale locale avec une infiltration du pouvoir central jusque dans les sous quartiers à la collecte des impôts et taxes. Ce qui entraine souvent une collecte forcée des impôts libératoires car les agents du Ministère des finances et communaux qui exigent de payer, ne se concertent pas toujours pour chercher à savoir les raisons manifestes de la résistance à les payer volontairement. Les frustrations chez les contribuables engendrent une perte de la confiance entre ces derniers et la commune, une généralisation de l'informel qui ne contribue pas forcément à développer l'économie locale à la base du développement de la nation.

Sur le plan social, on note la prolifération des quartiers spontanés, avec tous les problèmes qui en découlent : l'habitat et le logement indécent, le faible accès aux soins de santé, à l'éducation, au foncier, la dégradation de l'environnement, le chômage des jeunes, etc., le faible respect des droits économiques, sociaux et culturels sans que ceux-ci ne soient socialement pris en charge.

Sur le plan administratif, une généralisation de la corruption qui se manifeste par les détournements de fonds, la partition des marchés publics, un faible respect des procédures de marchés publics. Ce qui entraine sérieusement une perte de confiance de la part des citoyens face à l'incapacité des communes à résoudre les problèmes de la population. La cohésion sociale est menacée et les chances de mobilisation de la population pour le développement local sont hypothéquées. Dans ce contexte d'absence de transparence, de faible obligation à rendre compte et de faible participation des acteurs locaux au développement des communes, ce travail propose comme alternative : l'implémentation d'un système d'information comptable formel pour le minimum d'une bonne gouvernance.

L'échec des politiques de développement centralisées dans les pays de l'Afrique subsaharienne a rendu nécessaire de mettre l'accent sur la participation des communautés dans le processus de sa planification. C'est ce qui est à l'origine de la décentralisation c'est-à-dire « transfert par l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées des compétences particulières et des moyens appropriés »[71]. Ainsi, toutes les décisions et les projets de développement sont planifiés et validés au niveau des communes. Toutefois, dans une société encore minée par l'esprit de la corruption à l'exemple du Cameroun, la bonne gouvernance surtout au niveau local doit être au centre de toutes les attentions. En effet, les remarques faites sont inquiétantes : la programmation budgétaire et les opérations de comptabilité publiques sont obscures, les informations sur la finance publique locale sont inaccessibles et parfois indisponibles, une faible participation des conseillers dans le processus d'élaboration du budget, et enfin une faible participation de la population (découragée)[72].

Pecqueur (2000) définit la gouvernance locale comme « un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en comptabilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés aux territoires ». Il s'agit de l'organisation du pouvoir à la tête d'une commune, qui repose sur un ensemble de structures et de règles internes régissant les relations entre l'équipe dirigeante, l'Etat et la population. Dans le cadre de l'administration territoriale, la gouvernance renvoie à la décentralisation[73]. Ainsi, la population est au centre de tous les intérêts étant donné que la mission de la décentralisation est d'améliorer leurs conditions de vie. Les communes bénéficient alors de tous les avantages leur permettant d'atteindre l'objectif de développement à travers le transfert des compétences et des ressources. La gestion claire de ces éléments transférés nécessite un outil de pointe comme un système d'information comptable. Dans la perspective de mettre en évidence un événement familier de l'histoire de la comptabilité dans la gouvernance, Miller et O'leary (1987) proposent quelques éléments d'une compréhension théorique de la comptabilité qui permettrait de les situer dans leur interaction avec d'autres projets pour la gestion sociale et organisationnelle des vies individuelles. La construction des théories du standard des coûts et budgétisation dans les trois premières décennies du XX^{e} siècle semble avoir des implications importantes

[71] L'article 2 de la loi N^{o} 2004/017 du 22 Juillet 2004 portant orientation de la décentralisation au Cameroun
[72] Dumas Nguebou, Gouvernance communale au Cameroun : les défis, téléchargé le 30/04/2014 à 20h34
[73] Milohin Dêdêgnon, forum sur la gouvernance local

pour la pertinence des recherches historiques à la compréhension des pratiques comptables contemporaines.

Le système d'information comptable peut être défini comme un ensemble de moyens mis en œuvre pour recueillir, traiter des données qui permettent, après analyse par les utilisateurs, d'obtenir un niveau de connaissance de la situation étudiée. Les utilisateurs de l'information comptable sont entre autres les populations (propriétaires), les dirigeants et le gouvernement. L'assurance de la bonne gouvernance est donc conditionnée par la diffusion de l'information comptable aux populations. Toutefois, au Cameroun en général[74] et dans les régions septentrionales en particulier, zone marquée par le taux élevé de la sous scolarisation, la gestion des Communes est restée opaque depuis la mise en place de la décentralisation. Cependant, en prenant l'exemple du Grand Nord camerounais touché par l'insécurité "*Boko Haram*", partageant les frontières avec le Nigéria et le Tchad, cette partie du pays est a une population estimée à plus de dix millions (10 000 000) habitants[75] en 2010, ce qui représente près de la moitié de la population du Cameroun. Toutefois, malgré l'insuffisance des études menées dans le domaine de la gouvernance des communes, toutes les caractéristiques évoquées ci-dessus pourraient faire de ces communes des véritables acteurs de développement. Malheureusement, c'est la partie du pays la moins développée. Ainsi, il est important d'impliquer sérieusement la population dans les activités des CTD afin de permettre un développement rapide et durable, à condition qu'elle soit informée et rassurée.

2 - Repères théoriques et fiabilité du SIC pour la gouvernance des CTD

La question de la fiabilité de l'information comptable et financière mérite une attention assez particulière dans le secteur public, surtout à l'heure de la décentralisation. En effet, les scandales de corruption vécus dans le passé rendent nécessaire la mise de l'accent sur la pratique d'une bonne gestion des collectivités. Ainsi, l'introduction de la bonne gouvernance dans les communes a pour objectif de trouver un compromis entre plusieurs acteurs ayant des intérêts divergents et qui, par ailleurs, s'accordent sur des objectifs communs (Bazin, 1998). Ces acteurs sont nombreux dont les plus importants étant l'exécutif communal et la population. Or dans la théorie des organisations, Beauregard et *al*. (2006) constate que leur objectif est de gérer conformément à la volonté et aux intérêts des électeurs en édictant les règles et les procédures de bonne gouvernance qui permettent de mieux diriger les institutions publiques.

En effet, beaucoup de scandales financiers dans le monde et notamment aux Etats-Unis et en Europe ont accentué la nécessité de disposer d'une information comptable et financière. Djongoué (2007) note que des situations similaires ont été également vécues dans les pays en voie de développement, et plus particulièrement au Cameroun ce qui a conduit aux récentes arrestations de certains dirigeants de sociétés d'Etat et professionnels de la comptabilité, pour cause de malversations financières. L'information comptable doit alors conférer aux états financiers toutes les caractéristiques nécessaires à assurer la transparence, la régularité et la sincérité. C'est ainsi que des objectifs ont été assigné à son l'implémentation. Giroux et McLelland (2003) ont testé l'importance de la structure de gouvernance sur les niveaux de divulgation de comptabilité et de la situation financière, basée sur des échantillons de grandes villes depuis le début des années 1980 et le milieu des années 1990. Leurs résultats confirment la perspective selon laquelle, le directeur municipal des villes qui surpassent considérablement les villes de maire-Conseil sur les principales dimensions examinées dans les tests tant univariés que multivariés. Leur modélisation théorique suggère que la forme de conseil-gestionnaire serait plus efficace, lorsque le dirigeant municipal a une plus grande incitation à augmenter les performances financières et comptables de la mairie. Ainsi, pour les comparaisons des municipaux partant des années 1980, ces auteurs ont intensifié les règlements des administrations étatiques et locales pour mieux apprécier l'amélioration de la conjoncture économique.

Buchanan (1965) dans la théorie du choix public démontre que les parties prenantes dans une circonscription communale cherchent à favoriser leur intérêt personnel. Ce qui signifie qu'ils se comportent de la même façon. En effet, cette théorie permet d'expliquer notamment le fonctionnement de l'Etat, les mécanismes qui font que les décisions prises ne soient pas toujours les plus efficaces, mais font plutôt à ce qu'elles profitent à certains groupes sociaux (fonctionnaires et élus). L'élu prend des décisions lui permettant d'avoir une bonne image au sein de la population afin d'être réélu alors que l'électeur choisit celui qui va œuvrer conformément à ses attentes. Cependant, l'élu, en plus des réalisations visibles sur le terrain, est censé informer l'électeur qui est par ailleurs le principal fournisseur des ressources financières de la collectivité à travers l'impôt sur le devenir de ce dernier. Ce qui ne peut être possible que lorsqu'une comptabilité y est régulièrement tenue.

[74] Le Grand Nord est constitué des régions de l'Extrême-Nord, du Nord et de l'Adamaoua.
[75] Selon le rapport régional de progrès des objectifs du millénaire pour le développement Sous la coordination de l'Institut National de la Statistique du Cameroun avec l'appui du PNUD publié en 2010.

Selon la BAD (2004), les éléments qui permettent de mesurer la bonne gouvernance sont : la responsabilité des élus à rendre compte à ceux qui les ont portés au pouvoir, la transparence (connaissance par le public des politiques gouvernementales) et la participation des parties prenantes dans le processus de prise de décisions dans l'intérêt général. La réalisation des activités est donc conditionnée par la tenue d'une comptabilité régulière. La tenue de la comptabilité dans une organisation aussi bien publique que privée a pour principale mission l'assurance de la transparence de la gestion financière. En plus, elle doit constituer un outil solide pour les dirigeants facilitant la prise des décisions grâce à une visibilité claire. Brevet (2007) estime qu'une entité publique qui se veut performante financièrement doit être capable de garantir, en plus de l'équilibre financier, l'efficacité des décisions prises avec l'argent du contribuable. Pour avoir donc cette garantie, il faut collecter les informations comptables, ensuite les exploiter dans le processus de décision. Pour rendre compte de la gestion, informer des politiques gouvernementales et assurer l'implication dans le processus décisionnel, ce potentiel s'impose par la connaissance de l'information comptable et financière. Ce qui nous permet de formuler l'hypothèse suivante : *H1. La tenue régulière des documents comptables améliore la gouvernance des communes.*

Les contraintes liées aux ressources financières poussent les élus locaux à mettre en place des techniques de gestion non loin de ceux du secteur privée. En effet, la mise en place de la décentralisation les met en face d'une situation dans laquelle ils sont tenus de trouver les ressources financières nécessaires à la réalisation de leurs projets. Face aux multiples projets, et aux contraintes liées aux ressources, un travail de diagnostic, d'évaluation, de calcul des différents coûts et ratios s'impose. L'on constate depuis quelques années que les outils du contrôle de gestion se sont développés dans le secteur privé sous l'influence de plusieurs phénomènes tels que l'idéologie du New Public Management (Merrien, 1999) et les restrictions budgétaires liées à l'importance sans cesse croissante de la restriction des ressources financières (Chantelain-Ponroy, 2010). Dans le même ordre d'idée, Fabre et *al*. (2012) constatent que les élus locaux estiment être étranglés d'une part par la baisse des dotations de l'Etat, et d'autre part par l'augmentation de certaines charges de fonctionnement. Dans un tel environnement, l'utilisation des outils de gestion permettant le pilotage est de plus en plus nécessaire dans les communes. Un système d'information comptable peut répondre à cet objectif de rationalisation. En effet, en minimisant le coût des activités de la commune, l'arbitrage entre différents projets d'investissement ou encore l'arbitrage entre différents modes de gestion des activités communales (régie directe, délégation, partenariat public/privé), laissent comprendre que le SIC peut être une réponse à la recherche d'efficience des communes. Ainsi, Le Galic (2004) affirme qu'elle permet aux élus de mieux évaluer les attentes locales et de faire connaitre aux habitants le contenu des décisions prises ainsi que la façon dont elles ont été exécutées.

La pratique de la gouvernance publique locale nécessite alors l'utilisation des principes et mécanismes censés permettre raisonnablement une bonne gouvernance locale. Parmi ces principes, figure en bonne place l'atteinte des objectifs de développement fixés. En effet, ce qui intéresse la population dans un premier temps c'est la réalisation des promesses formulées. Ensuite, il faut l'informer de la situation afin qu'il puisse s'impliquer dans les activités. C'est sans doute la raison pour laquelle Allogbo Nkogbé et Bekale Nze (2011) estiment que l'information est le premier degré de la citoyenneté et de la participation au développement local. Dans ce sens, Carles (2007) définit un objectif principal à la gouvernance locale, dont « à l'échelle d'un territoire, la gouvernance vise la mise en réseau des différents acteurs institutionnels, politiques, économiques et sociaux dans la perspective d'un projet de développement pérenne. La mise en réseau des acteurs du développement local s'appréhende comme un partage de connaissances et d'expertises de chaque partenaire qui laisse à chacun d'eux une part importante d'autonomie dans ses choix stratégiques ». Mellett et Ryan (2008) présentent et examinent la question de l'implication de la comptabilité au changement organisationnel dans le secteur public. Ils concluent dans leur étude qu'il y a une variété d'approches de recherche valides qui peuvent être utilement utilisés pour étudier le changement de comptabilité dans ce secteur. Neu (2006) met en évidence les mécanismes financiers et reddition de comptes utilisés par le gouvernement provincial. Le cadre de ses initiatives de réforme a facilité les changements dans les types et les montants du capital des acteurs de terrain.

Ainsi, la modification comptable est plus susceptible d'atteindre les objectifs fixés pour lui s'il y a un degré élevé de participation locale dans sa mise en œuvre. De ce qui précède nous formulons la deuxième hypothèse selon laquelle *H2. Le processus formel de diffusion influe sur la capacité d'atteinte des réalisations des collectivités territoriales.*

En ce début de millénaire, il est difficile de nier le rôle considérable joué par l'information comptable dans le processus d'allocation des ressources, et par conséquent, dans le fonctionnement de nos sociétés (Schatt, 2001). A titre d'illustration, nous pouvons citer les scandales de corruption vécus à travers le monde et au Cameroun en particulier où l'on note plusieurs anciens chefs d'entreprises publiques en prison. En effet, tout payeur d'impôts souhaiterait savoir comment cet argent est utilisé, d'où l'utilité d'une publication du compte rendu de gestion, ce qui ne peut être possible que lorsqu'un système d'information comptable formel est mise en place. Ce besoin d'être informé de la situation de gestion est dû à l'évolution des mentalités, du niveau de formation et de l'attitude de la population à vouloir copier ce qui se passe dans d'autres pays plus avancés sur le plan démocratique (Baslé, 1999). Ainsi, comme le souligne

Chevallier (1997), la légitimité de l'administration n'est plus acquise d'avance mais doit être conquise, car elle dépend dorénavant de la démonstration, sans cesse réitérée, du bien fondé des opérations engagées et de la qualité de la méthode de gestion mise en place.
Pour Demeestere (2000), la comptabilité de gestion n'est pas uniquement une affaire d'experts, elle concerne également les dirigeants publics. Aussi, un des mérites du *Consensus de Monterrey*[76] est sa mise en relation des questions de fiscalité, de gouvernance (y compris les questions liées à la corruption) et de développement durable. La communauté internationale reconnaît donc depuis 2002 que les pays en développement doivent consentir à des efforts importants d'autofinancement et utiliser leurs ressources dans l'intérêt général, à travers un système de gouvernance transparent obligeant l'Etat à rendre des comptes à la population (Raess, 2007).
L'évolution de la comptabilité dans le secteur public est due à plusieurs facteurs historiques, politiques et culturels (Lande, 2000). Le choc pétrolier et les crises de la dette des années 1970 ont conduit les théoriciens du choix public à limiter le déficit budgétaire, transformer l'administration publique en la rapprochant du marché et développer un nouveau modèle de « gestion publique » (Hufty, 1998). Des reformes étaient alors mis sur pieds dans le but de réduire le gaspillage et les coûts, et d'améliorer les services publics. Ceci est le début d'un nouveau courant de pensée de l'administration public mettant l'accent sur le produit, le résultat et la performance réalisée par les moyens adéquats de gestion du personnel, des ressources et planifications (Aucoin, 1995). Le mouvement est appelé *new public management* (Hood, 1995) et s'est déclenché en Grande Bretagne dans les années 1970. D'énormes reformes ont été entreprises pour moderniser la gestion public et le système d'information comptable et budgétaire du secteur public. Ensuite le mouvement s'est propagé dans tous les pays de l'OCDE[77] et a été imposé par les bailleurs de fond à tous les pays en voies de développement (Rananjason, 2008).
Dans le même ordre d'idée, Michaïlesco (2009) constate que la communication comptable est constituée des données jugées les plus adéquates pour récréer la réalité de l'organisation afin d'influencer, éventuellement, les choix et les actions d'un récepteur. Cette réalité représente un attribut fait à l'information comptable sans laquelle elle ne pourrait avoir de valeur. Elle permet donc à la population d'une commune de savoir comment le financement est obtenu et ensuite de savoir plus ou moins l'utilisation des ressources. Tout ceci conduit à porter un jugement sur la qualité de gestion pratiquée par les dirigeants. Egalement, cette information permet de lever l'opacité sur la gestion des communes au Cameroun et de donner à la population une base pour pouvoir participer au processus de prise de décision de sa commune. La diffusion de l'information comptable constitue en effet, un enjeu de pouvoir. Elle « crée un processus de chantage et de contre-chantage, de négociation et de marchandage autour de la maitrise et de la transformation des informations pertinentes pour les uns et pour les autres » (Crozier et Friedberg, 1977). La qualité de l'information comptable diffusée concoure donc à la transparence dans la gestion d'une collectivité territoriale décentralisée, et par là motive la population à s'impliquer dans ses activités. Elle doit reproduire une réalité qui ne soit pas erronée aussi bien par la perception et le jugement de l'émetteur que par la forme qui rend intangible cette réalité. Par ailleurs, la transparence de l'information est déterminante pour assurer le bon fonctionnement des circuits de financement. Comparativement au secteur publique, si dans le secteur privé, Casta (1997) remarque que « les utilisateurs de l'information comptable sont nombreux : les investisseurs (actuels et potentiels), les clients, les fournisseurs, les conseillers, les analystes, le fisc, les banques, les employés …» ; il en est de même dans le secteur public. Ces utilisateurs sont la population (majoritairement contribuable), l'Etat, les employés et les banques. A l'heure de la décentralisation, les collectivités territoriales décentralisées doivent elles-mêmes en plus des subventions reçues de l'Etat, trouver des fonds supplémentaires pour financer leurs activités (Souleymanou, 2013). Ainsi, une comptabilité régulièrement tenue afin de produire une information financière de qualité est nécessaire pour assurer la crédibilité des communes. Dans le but d'examiner le domaine de recherche de la comptabilité du secteur public, la littérature basée sur l'analyse et la critique de la comptabilité de ce secteur de 1992 à 2006 utilisée a permis à Broadbent & Guthrie (2008) d'étendre leur recherche dans les différents niveaux de gouvernement en reposant leur recherche sur l'aspect organisationnel de la comptabilité dans ce secteur. En considérant les différents types de comptabilité, la comptabilité de gestion reste la plus adoptée comme domaine d'intérêt.
Si Colasse (1991) affirme que les utilisateurs privilégiés de l'information comptable sont les propriétaires, les communes sont par ailleurs considérées comme les propriétés de la population et à cet effet, les contribuables sont vus comme les principaux utilisateurs de cette information. En plus, Houaro (1992) poursuit en affirmant que l'information comptable n'a pas qu'une finalité financière mais aussi sociale. Tout d'abord, elle propose une représentation qui permet le dialogue, la négociation entre les parties prenantes (Boussard, 1997), ensuite, elle propose une valeur de marché de l'organisation et sa capacité financière (Richard, 2005). Le système d'information comptable formel est alors indispensable pour la commune, tant

[76] Il s'agit d'un consensus passé à la suite d'une conférence sur la bonne gouvernance regroupant les PED et les grandes puissances au Canada en 2002.
[77] Organisation de coopération et de développement de 2002.

dans les partenariats qu'elle peut tisser avec les partenaires financiers que pour ses relations avec sa population. Dans le cadre de cette recherche, nous nous limitons à l'importance de l'information comptable dans l'implication de la population dans les activités de la commune et proposons la troisième hypothèse *: H3. Le compte rendu de gestion publié contribue à impliquer les populations dans le payement volontaire des impôts et taxes locaux*.

3 – Méthodologie d'analyse du SIC pour la gouvernance de 93 communes

À la lumière des travaux Bergadàa et Nyeck (1992) nous optons pour l'approche hypothético-déductive. Dans le cas de cette recherche, après une revue de la littérature, quatre hypothèses ont été formulées mettant en relation plusieurs variables. Une confrontation entre analyse théorique et les réalités contextuelles a permis d'identifier un certain nombre d'antécédents et de conséquences dans le fonctionnement de l'approche de la gouvernance locale soutenue pour une valorisation du système d'information comptable communale. En ce qui concerne l'objet de cette recherche portant globalement sur le rôle de l'information comptable dans la gouvernance des CTD, un choix raisonné a été fait en faveur des exécutifs communaux, notamment, les maires et de leurs adjoints auprès de qui nous avons récupéré un taux de réponse 89,09%.

Cette étude vise à analyser l'intérêt de l'implémentation d'un système d'information comptable sur la gouvernance des CTD, la population concernée est constituée des exécutifs communaux (maires et leurs adjoints). Le cadre d'échantillonnage est constitué de la liste à partir de laquelle notre échantillon est tiré. Dans ce cas précis, nous avons utilisé le décret N° 2007/118 du 25 Avril 2007 fixant le nombre de conseillers municipaux pour constituer notre échantillon. Ce qui nous a permis d'identifier en fonction de la diversité de la population 120 exécutifs communaux. Il nous a permis d'identifier 93 exécutifs communaux. Les questionnaires sont administrés en face à face. L'échantillon est regroupé selon la taille de la commune, la durée de l'équipe dirigeante au commande et selon l'activité que mène parallèlement l'exécutif. La taille de la circonscription communale est fonction du nombre de conseillers de la commune de cette dernière, qui à son tour est basée sur la taille de la population. Dans cette étude, plusieurs variables ont été utilisées, et les variables qui font partie de nos hypothèses de recherche sont essentiellement présentées. Les questions contenues dans notre questionnaire s'attardent sur cinq points essentiels de la problématique relevée ci-dessus :
- la tenue de la comptabilité dans les communes ;
- la diffusion du compte rendu de gestion à la population ;
- la vision qu'ont les exécutifs communaux de la gouvernance locale ;
- l'implication de la population dans le processus de prise de décision ;
- l'efficacité des autorités à atteindre les objectifs fixés.

Pour établir une relation épistémique (une règle de correspondance) entre le niveau non observable et le niveau empirique, à chaque phénomène non observable étudié, nous avons associé plusieurs indicateurs de mesure (items) résultant d'un processus d'opérationnalisation. L'ensemble de ces indicateurs constituant une échelle de mesure et formant un tout cohérent, un bloc uni pour mesurer une seule et même chose nous permet de nous assurer de la cohérence interne de notre échelle de mesure. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le calcul du coefficient alpha (α) de Cronbach. Certes, il n'existe pas de distribution statistique connue permettant de conclure si ce coefficient est acceptable ou non. Toutefois, par convention, nous avons considéré ainsi que pour notre étude exploratoire, le coefficient acceptable lorsqu'il est compris entre 0,6 et 0,8 pour calculer les scores et obtenir ainsi une série de données unique concernant le concept de départ.
Une modalité est prise comme référence, et nous exprimons les *logit* par rapport à cette référence. Le test statistique appliqué dans le cadre de ce travail correspond au rôle plus conventionnel d'outil de décision, c'est-à-dire au rejet ou non de l'hypothèse (Bernard 2003). Pour évaluer la qualité globale de la régression, les performances du modèle trivial réduit uniquement aux constantes sont mesurées, en cherchant à dégager 3 indicateurs : le test du rapport de vraisemblance ; le pseudo-$R2$ de Mc Fadden ; le R^2 de Nagelkerke.
La statistique du rapport de vraisemblance correspond à la comparaison des déviances des régressions sous les hypothèses ($H0$ et $H1$, $H2$, $H3$). Elle suit une loi du $\chi 2$ sous l'hypothèse nulle. Les degrés de liberté sont obtenus par différenciation du nombre de paramètres estimés. La statistique de Wald nous permet d'exploiter la normalité asymptotique des estimateurs du maximum de vraisemblance. L'hypothèse nulle à la base de cette analyse nous rassure que la valeur moyenne de la variable à expliquer est la même pour toutes les modalités de la variable explicative. L'objectif de l'analyse de variance à un facteur (ANOVA) utilisée dans ce travail étant de déterminer si une variable explicative (nominale) a une influence

significative ou non sur une variable à expliquer (métrique), pour interpréter l'ANOVA, nous sommes appuyés sur plusieurs tests statistiques : le test de Levene, le F de Fisher-Snedecor et le test de Bonferroni. Nous avons présenté l'opérationnalisation de nos différents concepts. Autrement dit, nous avons identifié les indicateurs de mesure nécessaires à la détermination de la nature des données à collecter. Aussi, les outils d'analyses statistiques ayant permis de traiter les données recueillies sur le terrain et d'analyser les résultats qui en découlent sont expliqués. Au niveau de l'interprétation, nous avons interprété les résultats de l'ANOVA à trois (03) niveaux :

- l a qualité globale de l'ajustement ;
- le poids de chaque variable dans cet ajustement ;
- le poids de chaque modalité dans l'explication apportée par la variable à laquelle elle appartient.

Nous nous sommes intéressés successivement aux documents utilisés dans le processus de tenue de la comptabilité, la production et la diffusion du compte rendu de gestion aux populations des circonscriptions communales. Ainsi, pour la tenue de comptabilité et la diffusion du compte rendu de gestion dans les communes, nous retenons les particularités des communes qui tiennent soit une comptabilité budgétaire, ou simultanément une comptabilité budgétaire et générale. Pour le type de comptabilité tenue, l'échantillon de notre étude montre à travers les données collectées par le questionnaire que certaines communes tiennent une comptabilité exclusivement budgétaire, alors que d'autres tiennent une comptabilité aussi bien budgétaire que générale (livre-journal). Le récapitulatif de cette distribution est présenté dans le tableau 1 en annexe. Selon ce tableau, sur les 93 répondants, 47,3% de l'échantillon déclare utiliser les documents de recettes et de dépenses (ne tiennent qu'une comptabilité budgétaire) et 52,7% nous informe qu'ils utilisent le livre-journal de comptabilité générale (comptabilité patrimoniale).

Pour ce qui est de la réalités sur la diffusion du compte rendu de gestion à la population locale, si la tenue des documents comptables est capitale pour la réussite de la gouvernance dans les CTD, la diffusion du compte rendu de gestion à la population devrait avoir plus d'effet, car c'est lui qui permet de mettre en contact l'équipe dirigeante avec cette population (principal destinataire de l'information). Ainsi, dans notre échantillon, certaines communes prennent soin de rendre compte à leur population alors que d'autres ne le font pas du tout.

Il ressort de ce qui précède que 25,8% de l'échantillon ne diffuse jamais le compte rendu de gestion, 69,9% le fait rarement et seulement 4,3% le font toujours. Une fois présentées les caractéristiques de tenue de la comptabilité dans les communes de l'échantillon de cette étude, nous nous intéressons à l'implication de la population dans les activités des CTD, à la capacité des autorités à atteindre les objectifs fixés, et donc à la gouvernance locale.

Dans l'analyse descriptive de la gouvernance dans les communes, les variables à décrire dans cette section se rapportent à l'implication fiscale de la population dans les activités de la commune, à la capacité des exécutifs communaux à atteindre les objectifs fixés relatifs au traitement égal et impartial de cas similaires de la part des autorités locales. Les réalités sur l'implication de la population dans les activités communales font allusion au fait que cette population prenne le devant de la scène et se mette à planifier et à exécuter elle-même son propre développement, sous la supervision de l'autorité locale (un maire). Cette implication se manifeste concrètement par les actions suivantes : la population s'organise en groupe, monte les projets de développement et les soumet aux autorités locales. Ceci peut également se manifester par la volonté de la population à participer ou à ne pas participer aux travaux d'adoption du budget. Dans le cas des communes camerounaises, la situation est résumée dans les tableaux suivants présentés en annexe.

Selon ces tableaux, 55,9% de l'effectif de l'échantillon estime que leur population exprime la volonté de payer volontairement les impôts et taxes communales et l'adoption du budget, alors que 44,1% de cet échantillon ne cherche à s'impliquer. Ne pas chercher à participer explique-t-il leur démotivation ? Sinon quel est le taux de leur implication ? Selon ce tableau, 18,3% des répondants de notre échantillon laissent comprendre que l'implication des populations de leur circonscription dans les activités des CTD est faible, pour 39,8% cette implication est moyenne et pour 41,9% l'implication de sa population est forte. Ces statistiques expliquent que la raison de la non implication est le manque de compte rendu de gestion, et donc le manque d'un système d'information comptable formel.

Dans le contexte de la mise en place d'un système d'information comptable dans les communes, nous vérifions l'existence de la relation empirique dans le contexte des relations anticipées au plan théorique. Il s'agit d'une part de l'effet de la mise en place d'un système d'information comptable sur la gouvernance des communes, et d'autre part de l'effet de la tenue de la comptabilité générale par une commune sur la capacité des autorités locales à atteindre les objectifs fixés. Ainsi, pour vérifier ces deux relations, nous utiliserons les tests de la régression logistique multinomiale et le test de l'analyse des variables à 1 facteur. Le tri à plat ayant permis de mettre en évidence le croisement des variables est présenté dans le tableau 3 en annexe.

Dans le cadre de la capacité des collectivités territoriales décentralisées à atteindre les objectifs fixés, la capacité d'un gestionnaire d'une organisation à atteindre les objectifs fixés détermine la compétence de

celui-ci à occuper le poste en question. Ainsi, il est important pour la population des circonscriptions communales de choisir les maires capables non seulement de planifier un développement rapide et durable mais aussi et surtout d'atteindre les objectifs fixés. Pour ce qui est de notre échantillon d'étude, le tableau 2 présenté en annexe donne le récapitulatif de cette variable. Ce tableau montre que pour l'année 2016, certaines communes (3,2%) ne parviennent même pas à atteindre 25% des objectifs fixés, d'autres (32,3%) un taux compris entre 25% et 50%, la plupart (46,2%) atteint un taux de réalisation compris entre 50% et 75%, et seulement une minorité (18,3%) réalise plus 75% des objectifs fixés. Cependant, ce tableau montre que pour l'année 2017, 8,6% de l'échantillon atteint au plus 25% des objectifs, 69,9% a un taux compris entre 25% et 50% et enfin 21,5% a réalisé entre 50% et 75% des objectifs fixés. Il faut noter qu'aucune commune enquêtée n'a atteint 75% des objectifs. Nous notons globalement que « les réalisations de l'année 2017 sont légèrement importantes à cause (souvent) des objectifs personnels des élus locaux (accomplissement d'une promesse électorale ou propositions pour les circonstances des échéances électorales) »[78].

Les variables mesurant la tenue régulière des documents comptables sont ainsi présentées à l'attention des exécutifs communaux, pour leur demander de répondre à deux (2) questions fermées. Il s'agit de celle portant sur les documents utilisés pour tenir la comptabilité (5) et celle portant sur l'utilisation du plan comptable sectoriel (6). La tenue d'une comptabilité régulière et sincère reflétant l'image fidèle de la commune est conditionnée par l'utilisation du livre journal de comptabilité générale et du plan comptable sectoriel.

Pour les variables mesurant la diffusion du compte rendu de gestion à la population, elles sont mesurées par la question 7 qui demande au répondant si, à leur niveau, le compte rendu de gestion est publié. Les modalités des réponses sont : Jamais, Parfois, Toujours.

Pour les variables mesurant l'implication des populations dans les activités des CTD, cette fiabilité est mesurée grâce à une échelle de Lickert à 3 points. Ces items sont soumis à la méthode des scores afin d'obtenir une mesure de l'implication des populations dans les activités des CTD.

Pour les variables mesurant la réussite de la gouvernance locale par les élus locaux, cette fiabilité est elle aussi mesurée grâce à une échelle de Lickert à 3 points. Comme précédemment, ces items seront soumis à la méthode des scores afin d'obtenir une mesure de la gouvernance locale.

Pour les variables mesurant l'efficacité des élus locaux à atteindre les objectifs fixés, elles sont mesurées par les questions 16 et 17. Il est demandé au répondant de donner le pourcentage de réalisation du plan de campagne pour l'année en cours et pour l'année 2016. Les modalités de réponse possible sont les tranches suivantes : Moins de 25 % : autorités pas du tout efficaces, 25%-50% : autorités peu efficace, 50%-75% : autorités efficaces, Plus de 75% : autorités très efficaces. En bref, tous les items utilisés pour mesurer nos différents concepts sont principalement issus de la littérature.

Différents outils d'analyses statistiques sont présentés, notamment le tri à plats, la méthode des scores, le test de régression logistique et l'analyse de la variance à un facteur. Toutes ces analyses sont effectuées à l'aide du logiciel SPSS version 20.

Le tri à plat par tabulation simple est une analyse univariée qui a permis d'étudier de manière descriptive et systématique les réponses données à chacune des questions à l'aide d'indices statistiques. C'est la première étape d'analyse de nos données. Ce tri à plat a permis entre autres de :

-contrôler la qualité des données recueillies qui doivent être exemptes de toute anomalie et supprimer les données aberrantes ;

-décrire les variables avec des indices statistiques résumant toute l'information recueillie. Ces indices peuvent être présentés de manière graphique (avec des diagrammes) ou numérique (avec des chiffres). On distingue les indices de tendance centrale (moyenne, médiane, mode, *etc.*) qui fournissent un résumé de l'ensemble des mesures effectuées et les indices de dispersion (écart-type, variance, *etc.*) qui renseignent sur la manière dont les informations se répartissent entre l'ensemble des valeurs de la variable analysée ;

-déterminer le type de transformation ou de regroupement de réponses à adopter.

La méthode des scores adoptée a permis d'établir une relation dite épistémique ou règle de correspondance, entre le niveau non observable et le niveau empirique. Ainsi, l'ensemble de ces indicateurs qui constitue une échelle de mesure doit former un tout cohérent, un bloc uni pour mesurer « la gouvernance communale ». Dans cette perspective, la cohérence interne de notre échelle de mesure est assurée. Pour ce faire, le coefficient alpha (α) de Cronbach est calculé afin de conclure aisément l'acceptation ou non de ce coefficient. Toutefois, par convention, l'on considère son acceptabilité comprise entre 0,6 et 0,8.

En ce qui concerne l'analyse de la régression logistique, l'idée de la régression logistique multinomiale adoptée est de modéliser ($K-1$) comme rapports de probabilités (odds). Nous prenons une modalité comme référence et nous exprimons les logit par rapport à cette référence. Le test statistique ici effectué correspond à son rôle plus conventionnel d'outil de décision, c'est-à-dire, le rejet ou non de l'hypothèse

[78] Propos recueillis lors de notre enquête exploratoire

(Bernard, 2003). Pour évaluer la qualité globale de la régression, nous mesurons les performances du modèle trivial réduit uniquement aux constantes, en dégageant trois (3) indicateurs :
-le test du rapport de vraisemblance ;
-le pseudo-*R*2 de Mc Fadden ;
-le R² de Nagelkerke
La statistique du rapport de vraisemblance correspond toujours à la comparaison des déviances des régressions sous *H*0 et *H*1. Elle suit une loi du χ2 sous l'hypothèse nulle. Les degrés de liberté sont obtenus par différenciation du nombre de paramètres estimés. La statistique de Wald quant à elle exploite la normalité asymptotique des estimateurs du maximum de vraisemblance.

4 - Résultats et discussions

4.1. Utilisation du plan comptable sectoriel et bonne gouvernance de la CTD

Dans la mise en évidence de la relation entre la tenue de comptabilité et la gouvernance des communes, la première hypothèse met en relation l'impact de la tenue de la comptabilité sur la gouvernance des communes. L'idée qui soutient cette relation est que la tenue de la comptabilité par une commune améliorerait sa gouvernance. L'information sur l'ajustement du modèle et le pseudo R-deux est donnée comme suit.

Tableau 1. Ajustement du modèle

Utilisation du plan comptable sectoriel et bonne gouvernance de la CTD				
Modèle	Critères d'ajustement du modèle	Tests des ratios de vraisemblance		
	-2 log vraisemblance	Khi-deux	degrés de liberté	Signi
Constante uniquement	56,788			
Final	11,352	45,436	4	,000
Cox et Snell	,386			
Nagelkerke	,458			
McFadden	,262			

Ces résultats permettent de vérifier la qualité et la force d'association du modèle. Pour évaluer la qualité globale de la régression, deux indicateurs sont dégagés: le test de rapport de vraisemblance et le pseudo-R2 de Mc Fadden. La lecture du tableau ci-dessus donne la déviance obtenue grâce au rapport de vraisemblance. Cette valeur est de 11,35 et le pseudo-R2 de Mc Fadden donné par ce tableau a une valeur de 0,26. Avec ces résultats et compte tenu de la nature exploratoire de l'étude, on peut dire que le modèle est globalement acceptable. La vérification de la force d'association du modèle se fait à la suite de l'examen du récapitulatif du modèle à savoir le R² de Nagelkerke qui représente la variance expliquée par le modèle. Dans le cadre de cette étude, le tableau ci-dessus nous informe qu'il a une valeur de 0,46, ce qui est jugé satisfaisant. Ainsi, le modèle explique 45,8% de la variance de la variable dépendante, et donc de la gouvernance des communes. Ensuite, le pourcentage total permet de vérifier la force du modèle. Le tableau de classification qui suit nous donne sa valeur. Pour tester cette hypothèse, deux tests (le test du rapport de vraisemblance et le test de Wald) ont été utilisés. Le test du rapport de vraisemblance est plus puissant, il détecte mieux l'hypothèse alternative lorsqu'elle est vraie. Il est préférable dans les travaux de recherches tels que le notre avec un effectif d'échantillon limité (moins de 100). Le test de Wald en revanche s'avère conservateur en comparaison au test du rapport de vraisemblance. Les tableaux suivants donnent l'information sur l'ajustement du modèle et le pseudo R-deux.

Tableau 1. Tableau de classification

Niveau Observé	Niveau Prédit			
	Mauvaise	Moyenne	Bonne	Pourcentage correct
Mauvaise	0	10	0	0,0%
Moyenne	0	25	6	80,6%
Bonne	0	13	39	75,0%
Pourcentage global	0,0%	51,6%	48,4%	68,8%

La valeur du « pourcentage global des pourcentages corrects » est de 68,8%, ce qui signifie que le modèle est vrai dans 68,8% des cas. En d'autres termes, si une CTD fait partie de celles qui « tiennent

régulièrement des documents comptables », elle fera partie du groupe des communes dont la gouvernance est jugée acceptable ou bonne.

En testant le rapport de vraisemblance en vue de l'optimiser, nous obtenons le modèle contraint (modèle sous H0), d'en extraire la déviance DH0, que l'on comparera à celui du modèle complet. Le test LR = DH0. Sous l'hypothèse nulle, le modèle suit une loi de Khi 2 avec les mêmes critères que la constante. Autrement dit, le Khi-deux est la différence dans les -2 log-vraisemblances entre le modèle final et un modèle réduit. Le modèle réduit est formé en omettant un effet du modèle final. L'hypothèse est nulle si tous les paramètres de cet effet sont égaux à zéro. Dans le cas présent, on a un Khi-deux de 45,436 à 4 degré de liberté. Nous obtenons une signification très élevé (une probabilité de moins de 0,000 de risque). On conclue alors à la suite du test de rapport de vraisemblance que *l'hypothèse H1 est validée* : « *La tenue régulière des documents comptables améliore la gouvernance des communes ».* Ce qui signifie que la tenue des documents comptables par une CTD améliore sa gouvernance. La validation de cette hypothèse va dans le même sens que les travaux de bazins (1998). En effet, il pense que l'introduction de la bonne gouvernance dans les communes a pour objectif de trouver un compromis entre plusieurs acteurs ayant des intérêts divergents et qui s'accordent sur des objectifs communs.

4.2. SIC formel relatif aux réalisations des autorités locales et gouvernance

La mission d'une commune ne se limite pas à la simple planification du développement mais aussi à son exécution effective caractérisée par l'atteinte des objectifs fixés au cours d'une période donnée. Ainsi, le système d'information comptable, en tant qu'outil de pilotage devrait permettre aux exécutifs communaux d'atteindre cet objectif. En suivant la logique de la première hypothèse, nous avons anticipé une deuxième relation entre la mise en place d'un système d'information comptable et la capacité des élus locaux à atteindre les objectifs de développement fixés. L'hypothèse nulle de cette relation est la suivante : la tenue régulière des documents comptables n'a aucun effet sur la capacité des autorités locales à atteindre les objectifs fixés. Pour tester cette hypothèse, nous allons utiliser le test de l'analyse de la variance à un facteur (ANOVA).

Tableau 3. Processus de diffusion des réalisations favorable à la gouvernance
Pourcentage de réalisations en plan de campagne précédent

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	Variance inter-composantes
						Borne inférieure	Borne supérieure			
Oui		45	3,2889	,66134	,09859	3,0902	3,4876	1,00	4,00	
Non		48	2,3333	,55862	,08063	2,1711	2,4955	1,00	3,00	
Total		93	2,7957	,77402	,08026	2,6363	2,9551	1,00	4,00	
Modèle	Effets fixes			,61045	,06330	2,6700	2,9214			
	Effets aléatoires				,47802	-3,2781	8,8695			,44852

L'examen de ce tableau montre bien que les observations minimales sont identiques aussi bien pour les utilisateurs du plan comptable sectoriel que les non utilisateurs, les observations maximales varient. Pour les communes n'utilisant pas le plan comptable sectoriel, c'est-à-dire ne tenant pas une comptabilité régulière et sincère selon les normes, la capacité des autorités locale à atteindre les objectifs fixés se limite au niveau 3. Par contre, celles dans lesquelles une comptabilité générale est régulièrement tenue, cette capacité atteint le niveau 4. Ensuite, nous remarquons qu'il existe des différences dans les catégories des observations moyennes. Ces derniers sont de 2,33 pour les communes ne tenant pas leur comptabilité à l'aide du plan comptable sectoriel et 3,2889 pour les communes utilisant le plan comptable sectoriel dans le processus de tenue de leur comptabilité. Nous remarquons enfin que l'existence d'un système d'information comptable est proportionnelle à la capacité des autorités locales à atteindre les objectifs de développement fixés. En d'autres termes, les communes ne disposant pas d'un système d'information comptable ont des difficultés à atteindre leurs objectifs.

Avant de tester les différences éventuelles entre les deux moyennes, nous jugeons au préalable l'homogénéité des variances à l'aide du test de Levene, afin de savoir si l'ANOVA est interprétable (lorsque la statistique du test de Levene est supérieur à 0,05).

Tableau 4. Homogénéité de variance pour la réalisation en plan de campagne précédent

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,329	1	91	,567

Le Levene teste l'hypothèse selon laquelle les variances ne sont pas égales. Ainsi, nous observons dans le tableau que le Levene vaut 0,33 et qu'il n'est pas significatif (0,57), ce qui suppose qu'il y a égalité entre les variances. Cependant vérifions la valeur de F.

Tableau 5. ANOVA à 1 facteur pour la réalisation en plan de campagne précédent

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signi
Inter-groupes	21,207	1	21,207	56,909	,000
Intra-groupes	33,911	91	,373		
Total	55,118	92			

L'on peut dire que l'ANOVA est interprétable du fait que la valeur F de l'ANOVA est 56,91. Elle est significative au seuil de 0,000, ce qui laisse comprendre que *l'hypothèse H2 est validée : « Le processus formel de diffusion influe sur la capacité d'atteinte des réalisations des collectivités territoriales »*. En d'autres termes, la tenue régulière des documents comptables accroit la capacité des autorités locales à atteindre les objectifs fixés.
Les résultats de cette hypothèse rejoignent les travaux de Fabre et *al*. (2012). En effet, selon les résultats de ces auteurs, la comptabilité de gestion doit permettre non seulement de prévoir les coûts futurs mais aussi et surtout d'aider à choisir entre les différents modes de production des services publics. La tenue de la comptabilité permet de répondre aux objectifs d'arbitrage entre projet d'investissement où il s'agit « d'arriver à faire passer la culture que quand on fait un projet d'investissement, il faut arriver à avoir une analyse à la fois des subventions qu'on peut avoir, qu'on peut attacher au service, et puis des coûts, y compris des coûts de fonctionnement que ça peut impliquer etc.., donc de construire de vraies fiches projets d'investissement qui est quelque chose qui n'existait pas du tout, donc progressivement on essaie… ».[79]

4.3. Diffusion du rapport de gestion et implication contributive de la population à la gouvernance

La troisième hypothèse de notre recherche met en relation la diffusion du compte rendu de gestion et l'implication de la population dans les activités des collectivités territoriales décentralisées. L'idée qui soutient cette relation est celle de la diffusion du compte rendu de gestion qui favoriserait l'implication contributive de la population à la gouvernance des CTD, condition sine qua none pour un développement durable à l'heure de la décentralisation.
Avant de vérifier cette relation, la lecture de tableau 10 en annexe, nous informe que 39 répondants remarquent une forte implication de leurs populations dans les activités des CTD, 37 remarquent une implication moyenne et 17 notent une faible implication. Par ailleurs, 24 répondants informent ne jamais diffuser le compte rendu de gestion, 65 informe le faire rarement, et seulement 4 le font toujours. Le tableaux suivant donnent les informations sur l'ajustement du modèle et le pseudo R-2.

Tableau 6. Ajustement du modèle

Diffusion du compte rendu de gestion et implication de la population				
Modèle	Critères d'ajustement du modèle	Tests des ratios de vraisemblance		
	-2 log vraisemblance	Khi-deux	degrés de liberté	Signi
Constante uniquement	83,008			
Final	15,516	67,492	6	,000
Cox et Snell	,516			
Nagelkerke	,589			
McFadden	,348			

L'interprétation de ces résultats permet de vérifier la qualité et la force d'association du modèle. Pour évaluer la qualité globale de la régression, il est possible de dégager deux indicateurs : le test de rapport de vraisemblance et le pseudo-R2 de Mc Fadden. La lecture du tableau 20 montre que la déviance obtenue

[79] Propos du Maire adjoint aux finances d'une Commune de France dénommé X dans l'article que nous avons utilisé.

grâce au rapport de vraisemblance est de 15,516. Le tableau 6 quant à lui montre que le pseudo-R2 de Mc Fadden a une valeur de 0,348. Avec ces résultats et compte tenu de la nature exploratoire de l'étude, on peut dire que le modèle est globalement acceptable. La vérification de la force d'association du modèle se fait à la suite de l'examen du récapitulatif du modèle à savoir le R² de Nagelkerke qui représente la variance expliquée par le modèle. Le tableau 6 montre qu'il a une valeur de 0,589 ce qui est jugé satisfaisant. Ainsi, le modèle explique. Ainsi, le modèle explique 58,9% de la variance de la variable dépendante, ici l'implication de la population dans les activités des CTD. Ensuite, le pourcentage total permet de vérifier la force du modèle. Le tableau de classification permet d'avoir le pourcentage global.

Tableau 7. Tableau de classification

Niveau Observé	Niveau Prédit			
	Faible	Moyen	Fort	Pourcentage correct
Faible	13	1	3	76,5%
Moyen	11	21	5	56,8%
Fort	0	9	30	76,9%
Pourcentage global	25,8%	33,3%	40,9%	68,8%

La lecture de ce tableau montre que « le pourcentage global des pourcentages corrects » indique 68,8%, ce qui signifie que le modèle est vrai dans 68,8% des cas. En d'autres termes, si une commune fait partie de la « diffusion du comte rendu de gestion », elle fera partie du groupe des communes dont l'effet de cette publication est forte implication.

Pour tester cette hypothèse de recherche, le test du rapport de vraisemblance nous permet d'abord de l'optimiser. Dans notre cas, le Khi-deux est de 67,49 à 6 degré de liberté. Nous obtenons une signification très élevé de 0,000. Nous réalisons que suivant le test du rapport de vraisemblance, notre *hypothèse H3 est validée : « H3. Le compte rendu de gestion publié contribue à impliquer les populations dans le payement volontaire des impôts et taxes locaux* ». Ce qui signifie que la diffusion du compte rendu de gestion accroit l'implication de la population dans les activités des CTD.

La validation de cette troisième hypothèse rejoint la position de Beauregard et *al*. (2006) qui pensent que la communication locale doit être adaptée aux besoins des acteurs publics. En effet, pour eux, dans le cadre de la gouvernance locale, il est important voire indispensable que les mécanismes à mettre en œuvre accordent une priorité aux citoyens en élargissant les espaces de transparence et d'intégrité. C'est ainsi que de manière générale, « la qualité de l'information transmise et la responsabilité des élus font partie de l'objectif général de facilitation et de participation des citoyens à la gestion de la collectivité ». Ainsi, les collectivités devraient envisager produire et diffuser des informations comptables et financières adaptées aux besoins des différents types d'acteurs locaux. Aussi, cette hypothèse est sur la même longueur d'onde que la position de Duez (2008). Pour lui, les collectivités territoriales décentralisés doivent légitimer leurs actions auprès de ceux qui financent la solidarité et expriment un besoin de contrôle de l'action publique.

En fin de compte, toutes les variables prises en compte dans ce travail ont été décrites et les relations entre elles analysées, et ceci a permis de valider nos trois hypothèses de recherche.

Conclusion

Les résultats issus de la première catégorie d'outils d'analyses statistiques ont permis de décrire les différentes variables de l'étude. On note une faible implication de la population dans les activités des communes en année 2015 dans 18,3% de l'effectif, une implication moyenne dans 39,8 de l'effectif, et une implication forte dans 41,9% de l'effectif. Quant à l'année 2014 l'implication manifeste de la population est de 3,2% de l'échantillon qui n'a pas pu atteindre 25% des objectifs fixés, 25% qui a atteint un taux réalisation compris entre 25% et 50%, 46,2% qui a un taux de réalisation compris entre 50% et 75%, et puis 18,3% qui a réalisé plus 75% des objectifs fixés. Nous relevons une légère amélioration dans l'implication, dans un contexte d'un SIC non formalisé.

L'analyse de ces différents résultats nous conduit à exposer quelques implications managériales au sein des collectivités territoriales décentralisées.

Au regard de ces résultats, afin d'améliorer l'efficacité des CTD dans l'exercice de leurs missions, des implications managériales portant aussi bien sur la mise en place d'un système d'information comptable communal que sur la gouvernance locale sont envisagées. A l'issus de ce travail, nous avons constaté qu'à l'heure de la décentralisation, l'implication de la population dans le processus décisionnel est capital pour un développement durable. Son implication est conditionnée par l'information de la part des autorités locales de tout ce qui est pratiqué dans la collectivité sur le plan financier, ce qui ne peut être possible que lorsqu'un système d'information comptable formel est implémenté. Ainsi, nous préconisons :

A l'endroit des exécutifs communaux, il faut mettre en place des tableaux de bord de pilotage. En effet, un système intégré de gestion pourra générer un nombre important de données comptable et financière à partir desquelles doit être conçu un système de pilotage efficace. Il peut se faire en :
- créant un groupe de travail qui aura pour tâche la mise en place d'un dispositif cohérent d'élaboration, d'exploitation des données comptables et financières nécessaires au pilotage et au contrôle. Ses principales tâches sont alors d'identifier et de regrouper par service et par type des données significatives des activités exercées, de recenser toutes les sources possibles de production des données (comptable et extra-comptable), de déterminer la fréquence possible et le format sous lequel ces données peuvent être fournies, de procéder à des tests de vérification du bien-fondé des propositions et à leur validation ;
- organisant des séminaires de formation sur l'importance et la tenue de la comptabilité à l'endroit des comptables des communes ;
- créant des moyens de communication permettant aux communes d'informer et de former les populations sur l'importance de leur participation aux activités. Il s'agit de la création des sites internet, des pages sur les réseaux sociaux, de la création des radios communautaires ou des émissions de sensibilisation sur les radios locales disponibles, des journaux périodiques présentant la situation des comptes de la commune ;
- réalisant les petits projets perceptibles dans le but de montrer à la population le dynamisme de la collectivité. Les projets à réaliser peuvent être : l'aménagement des routes, la construction des jardins publics…

À l'endroit de l'Etat, afin que la décentralisation soit complète dans les pays en développement à l'instar du Cameroun, à raison du transfert seulement d'une partie des responsabilités par l'Etat aux collectivités locales. Ainsi, vu les moyens de contrôle qu'il dispose, il serait intéressant de mettre en place des stratégies obligeant les communes encore rétissantes à s'arrimer au changement qui s'impose en assurant la tenue d'une comptabilité budgétaire et aussi de gestion. Ce travail ouvre des perspectives en s'intéressant à l'influence du dynamisme de la population sur la performance de la commune, gage de la capacité de développement du pays.

Bibliographie

Allogbo Nkogbe, F. et Ladislas Nze Bekale (2011). Décentralisation territoriale et circulation de l'information au niveau local : mimétisme et subtilités de la démocratie participative en Afrique francophone. *Revue Kaliao* 3 (6) : 23-37.

Ansari, S. & Euske, K.J. (1987). Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations. *Accounting, Organizations and Society* 12 (6): 549-570.

Aucoin, P. (1995). The New Public Management : Canada in Comparative Perspective. *IRPP*. Montréal.

Banque Africaine de développement, Fond Africain de Développement (2004). Cameroun : Profil de gouvernance pays. *Département des opérations par pays régions centre et ouest* 104.

Baslé, M. (1999). Les pratiques de l'évaluation française des contrats de Plan Etat-Région, *Rapport annuel du CNE*. Contribution 1.

Bazin, S. (1998). Passage d'une logique concurrentielle à une logique organisationnelle des politiques locales d'attraction d'entreprises : le rôle de la gouvernance locale. *Revue d'Économie régionale et Urbaine* 4 : 585-606.

Beauregard, C., Carassus, D., Ebondo, E. & Fouda, O.M. (2006). Les mécanismes de gouvernance publique locale : une comparaison à l'échelle internationale. *Secondes Rencontres Internationales Démocratie et Management local*, 20-24 (11), Douala 66 p: **http://www.cidegef.refer.org**.

Berry, A., Capps, T., Cooper, D., Ferguson, P., Hopper, T. & Lowe, E., (1985). Management Control in an area of the NCB: Rationales of Accounting Practices in a Public Enterprise. *Accounting Organizations and Society*: 3-28.

Boland, R. J. (1987). Discussion of "accounting and the construction of the governable person. *Accounting. Organizations and Society* 12(3): 267-272.

Boussard, D. (1997). *La modélisation comptable en question*. Economica. Paris.

Broadbent, J., & Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of "contextual" accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21(2): 129-169.

Brevet, B. (2007). Quand la comptabilité sert l'objectif de performance financière des collectivités territoriale. *Mémoire pour le Master professionnel Management du secteur public : collectivités et partenaires*. Université Lumière Lyon 2.

Buchanan J. M., & Tullock, G. (1965). *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Carles, J. (2007). Gouvernance des territoires et charte managériale. *La Lettre du Cadre.* ISBN 3 (13) : 250.

Casta, J. F. (1997). « La comptabilité et ses utilisateurs ». *Encyclopédie de Gestion*. Tome 1. 2ème édition Economica. Paris.

Centre d'Études en Gouvernance (2004). Qu'est ce que la gouvernance? *Document de travail*. Université d'Ottawa.
Charreaux G. (2010). Droit et gouvernance : l'apport du courant comportemental. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise.* 8. Dossier : 9ème conférence internationale de gouvernance, 2ème semestre 9-34.
Chatelain-Ponroy, S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg. *Politiques et management public* 27(3 : 73-103.
Chauchat, H. (1985). *Enquête psychosociale*. DUF. Paris.
Chevallier, J. (1997). La gestion publique à l'heure de la banalisation. *Revue française de gestion*. septembre-octobre : 26-37.
Colasse, B. (1991). Les fondements de la comptabilité. *La découverte*. Coll. Repères. 485 Paris.
Comhaire, P. (2000). Organisation comptable des communes. *Communiquer sur sa commune : Un article de Forum des Communes.* Dernières mises à jour : 26(05) : 2011.
Covalevsky, M. et Dirsmith, M. (1991). The Management of Legitimacy and Politics in Public Sector Administration. *Journal of Accounting and Public Policy*. 135-156.
Covalevsky, M., Dirsmith, M. et Jablonsky, S. (1985). Traditional and emergent theories of budgeting: an empirical analysis. *Journal of Accounting and Public Policy* 277-300.
Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Edition du Seuil. Paris.
Décret n° 2007 /118 du 25 avril 2007 fixant le nombre de conseillers municipaux par commune.
Demeestère, R. (2000). Que peut-on attendre d'une comptabilité de gestion dans le secteur public ? *Politiques et management public*. 18 (4) 19-46.
Djongoue, G. (2008). Opacité de la gouvernance et entrave à l'audit légal. *Revue du FINANCIER* septembre-décembre, CYBEL, 173-174 : 72-89.
Duez, P. (2008). L'Etat et la recherche de gouvernances locales. Une approche régulationniste. Economie Appliquée. Tome LXI 4 : 113-148.
Fabre, P., Bessire, D. et Letort, F. (2012). La comptabilité de gestion dans les villes : la nécessaire déconstruction d'un idéal type. *6e Université de la Fonction Publique Territoriale*. Aix-en-Provence. 4 et 5 octobre: UFPT.
Geiger, D. (1995). Motivating contingencies at early adopters of federal cost management accounting systems. *Government Accountants Journal*, spring 17-30.
Geiger, D. (1993). *Fédéral management accounting: determinants, motivating contingencies and decision making relevance*. Thèse de Doctorat. Harvard University.
Geiger, D. et Ittner, C. (1996). The influence of funding source and legislative requirements on government cost accounting practices. *Accounting, Organizations and Society* 549-567.
Gilly, J.P. et Wallet, F. (2005). Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale », *RERU*. 5 : 701.
Giroux, G., & McLelland, A. J. (2003). Governance structures and accounting at large municipalities. *Journal of Accounting and Public Policy*. 22(3): 203-230.
Hood, C. (1995). The New Public Management in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organisation and Society*. 20 (2/3): 93-109.
Houaro, C. (1992). La France doit-elle se doter d'un cadre conceptuel comptable ? *Revue Française de la Comptabilité*. 231 (2): 58-62.
Hufty M. (1998). Aux racines de la pensée comptable, in *La pensée comptable, Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, sous la direction de Marc Hufty, Editions Presses Universitaires de France. Paris. 15-40.
Lande, E. (2000). Comptabilité de l'Etat. *in Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, *sous la direction de Bernard Colasse*, Ed Economica 193-210.
Le Galic, M. (2004). *La démocratie participative : le cas nantais*. Paris. l'Harmattan.
Mellett, H., & Ryan, C. (2008). Special issue on public sector reform and accounting change: guest editorial note. *Journal of Accounting & Organizational Change,* 4(3): 217-221.
Merrien, F.-X. (1999). La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. Lien social et Politiques 41 : 95-103.
Michaïlesco, C. (2009). Qualité de l'information comptable. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* 1023-1033.
Miller, P., & O'leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society* 12(3): 235-265.
Musgrave, R. A. (1959). *The Theory of Public Finance*, New York: McGraw Hill.
Neu, D. (2006). Accounting for public space. Accounting. *Organizations and Society* 31(4): 391-414.
OCDE (2002). *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire* 1 (4).
Pailliart, I. (2000). Démocratie locale et nouvelles techniques d'information et de communication. *Pouvoirs*. 73 : 69-78.
Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*, Syros - Alternatives Economiques 132.

Raess, P. (2007). Fiscalité et gouvernance : rôle et impact de la coopération internationale au développement. *Annuaire suisse de politique de développement* [En ligne] 26 (2) :153.
Rananjason, R.T. (2008). *Reformes et innovations comptables dans le secteur public local malgache : étude des conditions de développement et d'adoption d'un système d'information simplifié*. Thèse de doctorat Sciences de gestion, Université de Poitiers 402.
Richard, J. (2005). Les trois stades du capitalisme comptable français, *in Normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier de M. Capron*, La découverte, Paris.
Schatt, A. (2001). Quel avenir pour l'information comptable. Université de Franche-Comté.
Souleymanou, K. (2013). Impact de l'implémentation du système d'information comptable sur la pratique de gouvernance dans les centres hospitaliers publics africains. *Revue Sciences de Gestion* (97) : 89-105.
Teyssier A. et Gondji E. (2002). *La planification locale comme processus d'apprentissage démocratique L'expérience de Gudur-Mandaya aux premières heures de la décentralisation au Cameroun*, Actes du colloque, 27-31 mai 2002, Garoua, Cameroun.

Annexe

Tableau 8. Répartition en fonction du nombre de conseillers municipaux

Nombre de conseillers municipaux

Modalités		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 Conseillers	23	24,7	24,7	24,7
	31 Conseillers	22	23,7	23,7	48,4
	35 Conseillers	34	36,6	36,6	84,9
	41 Conseillers	13	14,0	14,0	98,9
	61 Conseillers	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Tableau 9. Description de tenue de la comptabilité dans les communes

Documents utilisés pour tenir la comptabilité				
Modalités		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Documents de recettes et dépenses	44	47,3	47,3
	Livre-Journal, comptabilité générale	49	52,7	100,0
	Total	93	100,0	
Diffusion de compte rendu de gestion				
Modalités		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	24	25,8	25,8
	Rarement	65	69,9	95,7
	Toujours	4	4,3	100,0
	Total	93	100,0	
Participation de la population à l'adoption du budget				
Modalités		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	52	55,9	55,9
	Non	41	44,1	100,0
	Total	93	100,0	

Tableau 10. Capacité des autorités locales à atteindre les objectifs fixés

Réalisation du plan de campagne en année 2015				
Modalités		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25%	3	3,2	3,2
	De 25% à 50%	30	32,3	35,5
	De 50% à 75%	43	46,2	81,7
	Plus de 75%	17	18,3	100,0
	Total	93	100,0	
Réalisation du plan de campagne en année 2016				
Modalités		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé

Valide	Moins de 25%	8	8,6	8,6
	De 25% à 50%	65	69,9	78,5
	De 50% à 75%	20	21,5	100,0
	Total	93	100,0	

Population et activités				
Modalités		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	17	18,3	18,3
	Moyen	37	39,8	58,1
	Fort	39	41,9	100,0
	Total	93	100,0	

Tableau 112. Tableau croisé utilisation du plan comptable sectoriel*bonne gouvernance

Utilisation du plan comptable sectoriel et bonne gouvernance

Eléments		Effectif utilisation du plan comptable sectoriel		Total
		Oui	Non	
Gouvernance locale	Mauvaise	0	10	10
	Moyenne	6	25	31
	Bonne	39	13	52
Total		45	48	93

Tableau 12. Tableau des variables du modèle à la diffusion du compte rendu de gestion

Diffusion du compte rendu de gestion et implication de la population

Effectif		Implication de la population dans les activités des CTD			Total
		Faible	Moyen	Fort	
Diffusion du compte rendu de gestion	Jamais	13	11	0	24
	Rarement	4	26	35	65
	Toujours	0	0	4	4
Total		17	37	39	93

Tableau 13. Tableau de classification du modèle

Tableau de classification

Niveau Observé	Niveau Prédit			
	Mauvaise	Moyenne	Bonne	Pourcentage correct
Mauvaise	0	10	0	0,0%
Moyenne	0	25	6	80,6%
Bonne	0	13	39	75,0%
Pourcentage global	0,0%	51,6%	48,4%	68,8%

Niveau Observé	Niveau Prédit			
	Faible	Moyen	Fort	Pourcentage correct
Faible	13	1	3	76,5%
Moyen	11	21	5	56,8%
Fort	0	9	30	76,9%
Pourcentage global	25,8%	33,3%	40,9%	68,8%

Tableau 3. Bonne gouvernance*utilisation du plan comptable sectoriel

Effectif

Eléments		Utilisation du Plan Comptable Sectoriel		Total
		Oui	Non	
Gouvernance Locale	Mauvaise	0	10	10
	Moyenne	6	25	31
	Bonne	39	13	52
Total		45	48	93

Tableau 4. Diffusion du compte rendu de gestion * implication de la population

Effectif		Implication de la population dans les activités des CTD			Total
		Faible	Moyen	Fort	
Diffusion du compte rendu de gestion a la population	Jamais	13	11	0	24
	Rarement	1	21	9	31
	Souvent	3	5	26	34
	Toujours	0	0	4	4
Total		17	37	39	93

LE PROFIL MANAGERIAL POUR L'EFFICACITE D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COLLECTIVITES TERRITORIALES : ENJEUX ET PERSPECTIVES AU CAMEROUN

Kadouamaï SOULEYMANOU
Maitre de Conférences, Agrégé en Sciences de Gestion
FSEG-Université de Maroua, Cameroun
souleymanou_souley@yahoo.fr

Jean Paul TCHANKAM
Professeur Titulaire en Sciences de Gestion
KEDGE Business School, Bordeaux, France
jean-paul.tchankam@kedgebs.com

Résumé :
L'objet de ce papier est d'évaluer l'impact du profil managérial pour l'efficacité de développement des collectivités territoriales. Les résultats des données collectées auprès de 125 collectivités territoriales décentralisées (CTD), l'analyse qualitative des entretiens à l'aide de Sphinx, puis l'analyse par régression logistique multinomiale permettent de souligner que la satisfaction des populations en matière des réalisations communales, déterminante du développement local, est plutôt négative dans l'ensemble. Pour un bon processus de développement communal visant à améliorer les conditions de vie, cette recherche révèle, le problème d'implication réelle des élus locaux à prendre en compte les besoins des populations dans ce processus de développement local.
Mots clés: management des communes, décentralisation, collectivités territoriales, développement local.

Abstract:
The managerial profile for the effectiveness of a plan for the development of local authorities: issues and perspectives analysed in Cameroon

The purpose of this paper is to assess the impact of the managerial profile of the municipalities for the efficiency of the development of local authorities. The results of the data collected from 125 decentralized local authorities (DLA), the qualitative analysis of the interviews using sphinxes, and the multinomial logistic regression analysis make it possible to stress that the satisfaction of the population in the field of communal achievements, determining the local development, is rather negative overall. For a good process of communal development aimed at improving living conditions, this research reveals, the problem of real involvement of local elected officials to take into account the needs of the people in this process of local development.
Keywords: *communal management, decentralisation, local authorities, regional development.*

Introduction
Depuis une vingtaine d'années, de nouveaux discours et de nouvelles pratiques sociales basés sur des expériences concrètes de proximité sont entendus, encouragés et même prônés par les organismes de décision nationaux ou internationaux : responsabilisation de la société civile, aménagement du territoire, décentralisation, citoyenneté, lutte contre la pauvreté et l'exclusion (Lisch et Neant, 1995, p.8). La décentralisation des systèmes politiques et administratifs n'est plus une évolution propre à la France, mais elle est devenue un axe majeur de la réforme des États européens. Depuis lors, la décentralisation a

évolué. Elle est alors à l'ordre du jour dans beaucoup de pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. Pour la plupart des Etats et des agences de coopération, l'instauration d'un système de représentation proche des populations est sensée favoriser à la fois la démocratisation et le développement local.
En Afrique comme ailleurs, la décentralisation s'inscrit de façon substantielle dans la trajectoire de l'Etat et la problématique nationale. Elle intervient, pour sa phase récente (fin des années 1980, début des années 1990) dans un contexte de dé-crédibilisation de la forme « institutionnelle-occidentale » des Etats, confrontée à la vigueur des relations d'allégement sociales rémanentes en Afrique comme ailleurs aux échecs des ambitions de développement puis des politiques d'ajustement structurel. Face à cette tendance, de nombreuses initiatives de politiques économiques ont été prises par les bailleurs de fonds tels que la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International en collaboration avec les Etats, pour promouvoir le développement économique. La persistance de l'épineux problème de développement découlant de l'échec des politiques d'ajustement structurel a motivé les gouvernements à explorer des nouvelles voies dont : "la politique de décentralisation".
La décentralisation a été ainsi adoptée par la majorité des pays subsahariens comme un processus visant à améliorer les conditions de vie des populations dans les collectivités territoriales (Deepa Narayan, 2004). Plusieurs auteurs (Ela, 1994 ; Kassibo, 1997 ; Sawadogo, 2001 ; Jaglin et Dubresson, 2002) s'accordent sur le fait que la décentralisation est consécutive à l'incapacité de l'Etat à répondre seul aux besoins de la population.
En effet, les exigences d'amélioration des conditions de vie des populations à l'ère de la modernité sont de plus en plus nombreuses. Pour cela, face à cette situation, les collectivités territoriales décentralisées apparaissent mieux habilitées à répondre aux besoins locaux. Elles ont d'ailleurs pour mission générale, le développement local et l'amélioration du cadre et des conditions de vie de leurs habitants[80]. Ainsi, si l'échec de développement est expliqué par la mise à part des populations (Adjaho, 2004) ; les communes sont le cadre idéal à travers lequel les habitants d'une localité sont rendus maîtres de l'amélioration de leurs conditions de vie. Dans cette circonstance, la nécessité de définir le profil d'une commune visant à aboutir à des résultats plus efficients dans l'amélioration des conditions de vie des populations locales s'est fait ressentir.
Depuis les années 1980, la décentralisation est donc devenue une priorité politique dans les pays en développement. Elle constitue pour ces derniers, le chemin idéal pour la promotion de développement. L'échec des politiques publiques adoptées au lendemain des indépendances peut expliquer l'engouement, qu'ont les Etats africains dans l'adoption de la décentralisation. Pour des auteurs tels que Jaglin et Dubresson (2002) « L'appui aux politiques de décentralisation et à la gestion des municipalités africaines est devenu une des priorités importantes de la communauté internationale, et des bailleurs de fonds multilatéraux (Banque mondiale, 2004 ; Fonds d'Equipement de Nations Unies, 2001 ; Organisation des Nations Unies, 1964) ou bilatéraux, notamment la France, y consacrent chaque année une part croissante de leur aide ». La décentralisation en tant qu'enjeu politique, doit intégrer tous les aspects permettant de propulser le développement et de remédier aux difficultés socioéconomiques, afin de contribuer au bien-être des habitants d'une localité. Elle se présente dans la plupart des pays subsahariens, comme un processus aidant l'Etat à couvrir à partir des collectivités territoriales, les projets initiateurs du développement.
Au Cameroun plus spécifiquement, les structures administratives héritées de l'Etat colonial avaient déjà initié une certaine forme de décentralisation avec la création des communes de Douala et de Yaoundé dans les années 1941. A ce jour, le processus a connu une grande évolution tant au niveau de l'existence des textes de loi qui le sous-tend qu'au niveau de leur mise en application. Il est question d'intégrer les populations dans la gestion des affaires locales pour le but de mieux cerner leurs problèmes et d'en trouver des solutions adéquates qui sauront réduire la pauvreté, assurer la sécurité alimentaire et améliorer la gestion des ressources naturelles.
Mais, malgré la pratique de la décentralisation sur plusieurs dizaines d'années, les mêmes problèmes, les mêmes enjeux perdurent dans les questions liées au développement local. Dans les circonscriptions communales africaines en général, plusieurs difficultés au niveau de la scolarisation des enfants, de la santé, de l'approvisionnement en eau potable et de l'accès à des sources de revenus acceptables ont été notoires.
Fort de ce constat, *l'objet de ce travail est d'évaluer le profil managérial pour un processus efficace de développement des CTD*. De cette problématique découle la question suivante : *quel profil managérial faut-il pour le développement efficace des collectivités territoriales décentralisées ?* Trois questions spécifiques en sont déclinées.
Quelles issues managériales garantissent-elles le développement des CTD ?
Quel défi faut-il relever dans le management des communes ?
Quelle stratégie faut-il mettre en œuvre pour assurer le développement effectif dans les CTD ?

[80] Loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation au Cameroun, article 3 alinéa 1

L'intérêt de la présente étude s'inscrit dans les questions sur la décentralisation comme réponse au développement des collectivités territoriales, qui occupent de plus en plus une place de choix dans les différentes questions qui y sont traitées. Elles aideront d'une part les communes à mieux considérer le profil d'une commune dans l'amélioration des conditions de vie des territoires et donc des populations.
Axé sur une démarche hypothético-déductive, cette recherche est menée pour enrichir les connaissances sur les différents questionnements posés à ce sujet. Ayant également fait recours à l'entretien, il s'est déroulé sous la base d'un guide destiné aux maires et à quelques conseillers municipaux ; en plus des questionnaires, destinés aux populations pour une grande efficacité dans la collecte des informations sur les réalités africaines en général et camerounaises en particulier.

1. Du management communal au développement local

Dans le contexte de développement local, les communes sont devenues les laboratoires privilégiés de la promotion du bien-être des habitants de leur circonscription. L'amélioration des conditions de vie des populations reste à l'ère de l'adoption du management public, l'objectif le plus prisé des collectivités territoriales décentralisées. Ainsi considérées, l'identification et la définition des problèmes existants semblent un préalable par lequel passer dans tout projet planifié.
Cet article propose une réflexion sur le management des territoires qui s'inscrit dans le courant du *New Public Management*. Ce courant a émergé en Nouvelle Zélande au début des années 1980 et les premières expérimentations ont été conduites en Angleterre[81] et aux Etats-Unis[82] (Zardet et Noguera, 2013, p.6). Ce mode de gestion vise à introduire dans le secteur public les valeurs et les modes de management traditionnellement réservés au secteur privé. Trois théories explicatives sont ainsi mobilisées : la théorie de planification stratégique, la théorie de planification systémique et la théorie de planification participative pour tenter d'expliquer les enjeux du management communal pour le développement des territoires. La *théorie de planification stratégique* a guidé les recherches sur les stratégies développées à travers la mise en place du processus du développement des communes (PDC). Les acteurs communaux y ont été considérés comme des acteurs engagés motivés par des intérêts formels ou informels. La *théorie de planification systémique* a consisté à étudier la commune comme un système dans le quel tous les éléments ont une interrelation et dépendent les uns des autres. Elle a permis d'étudier le plan de développement communal comme un processus qui nécessite la prise en compte de tous ces éléments, qu'il s'agisse des différents acteurs, des différentes ressources, ou des techniques utilisées. Elle a aussi fourni un éclairage sur les contraintes opposées au fonctionnement des collectivités territoriales. La *théorie de planification participative* a conduit à considérer la population comme actrice incontournable dans tout le processus du PDC. Selon cette théorie, la participation de la population est la condition sine qua non sans laquelle le processus de développement communal planifié ne pourrait améliorer efficacement les conditions de vie des populations.

1.1. Les besoins des populations : une vitrine du bon management communal

La mairie est une collectivité territoriale dont la mission est de satisfaire aux besoins de la population locale. Les attributions sont multiples : état-civil, urbanisme et logement, écoles et équipements, activités culturelles, santé et aide sociale, assainissement, traitement des déchets ménagers, renforcement de l'économie locale, organisation des déplacements. Pour cela, les besoins exprimés par les populations constituent pour les élus locaux une vitrine du bon management des communes.
Cependant, les préconçus intellectuels détournent les spécialistes du développement local de l'effort d'identification des spécificités locales. Les mêmes analyses, et donc les mêmes solutions sont souvent proposées pour les situations similaires, compte tenu de l'idéal mais sans tenir compte du réel. Alissoutin (2008) utilise les méthodes de la médecine pour expliquer que le traitement d'un patient se fait en fonction de sa maladie. Ainsi, comme la même pathologie peut ne pas être traitée de la même manière chez tous les patients, les solutions apportées pour le développement doivent s'appuyer sur le réel. Elles doivent concorder avec la perception que les acteurs ont de leur localité, la qualité et la quantité des ressources mobilisables. Par conséquent, aucune solution ne peut être validée si elle ne découle pas d'un diagnostic spécifique du problème fondé sur le réel, plutôt que sur l'idéal sans être réalisé. Pour cela, la participation des populations à l'identification des problèmes et la définition des solutions est capitale. Certes, les politiques au développement d'aujourd'hui que celles d'autrefois, insistent dans une certaine mesure sur la participation des populations, mais la plupart des projets exprime les approches clientélistes avec des leaders politiques à la représentativité douteuse (Dufumier, 1997). Les inventaires de besoins visent des

[81] Expérimentations en Angleterre avec les politiques de Margaret Thatcher (premier ministre de 1979 à 1990)
[82] Expérimentations aux États-Unis sous Ronald Reagan (président américain de 1981 à 89) avec sa célèbre formule « l'État est le problème et pas la solution au problème »

intérêts individuels que la promotion du bien-être des populations. De ce qui précède découle l'hypothèse H1 **:** *les besoins des populations influencent le processus de développement territorial dans les CTD***.**
Spécifiquement, ces besoins à satisfaire sont : locaux scolaires élémentaires, collèges et lycées, locaux de santé, points d'eau potable, activités du développement économique.

1.2. La satisfaction des populations : un défi pour les politiques communales

À travers les perspectives clairement définies, on répond mieux aux besoins d'une population.
Pour Bourdin (2000) « c'est par la planification du développement que les pouvoirs locaux issus de la décentralisation, confrontés à la crise économique et à un environnement turbulent dans les années 90, sont parvenus à résoudre les problèmes dont les outils étaient mal adaptés ». Il est ici question de reconnecter réflexion et action, stratégie et mise en œuvre, planification et gestion pour atteindre des résultats efficients. La satisfaction des populations est devenue un préalable à toute politique communale visant le développement de territoire.
Pour cela, D'Aquino (2002) recommande de ne plus considérer la planification comme un simple moyen de préparation du futur d'une société locale. Il faut la considérer comme un outil d'appui à la construction continue d'un territoire en tant qu'entité socialisée, c'est-à-dire un outil d'appropriation territoriale par les acteurs. Il qualifie ce type de planification, de « planification ascendante » et suppose qu'elle doit s'appuyer sur une dynamique autonome et endogène de réflexion collective de la société locale. À cet effet, Alissoutin (2008, p.163) soutient que l'importance d'un plan réside dans sa capacité à « préciser les objectifs généraux et spécifiques, les actions à mener, l'acteur ou les acteurs, la source et le mode de financement, les modalités spatiales et temporelle de réalisation, les indicateurs de réalisation et d'impact ». La satisfaction dont il est important de préciser ici concerne : les entretiens et la construction des écoles et collèges, l'électrification des localités rurales et urbaines, les services : sécurité, état civil ; le ramassage des ordures, l'entretien des caniveaux ; l'entretien et la construction des routes rurales et urbaines. Ces précisions facilitent le processus d'évaluation de la mise en œuvre du processus de développement. De ce qui précède se décline l'hypothèse H2 **:** *la satisfaction des populations détermine le développement effectif des collectivités territoriales***.**

1.3. L'implication des élus locaux : une prédisposition pour le développement local

En faisant allusion aux difficultés de mise en œuvre des politiques de développement dans les collectivités décentralisées, Debris (1997) mentionne que le déroulement du processus, au-delà des discours et des objectifs hypothèque sensiblement les aspirations des populations. C'est en n'ignorant pas les difficultés de mise en œuvre d'une politique donnée que Brunswic et Valerien (2003), recommandent de faire l'inventaire le plus exhaustif possible des contraintes qui conditionnent la mise en œuvre des objectifs. Ceci permettrait à chaque acteur du système de reconnaître son niveau de responsabilité et de s'engager activement dans tous le processus. Dans le cas échéant, si un acteur en tant que ressource ne se sent pas concerné ou n'est pas persuadé de son utilité, il en constitue un obstacle majeur.
Pour Lavigne (2002), la principale difficulté de la planification réside dans la découverte des performances exprimant les objectifs à atteindre et pouvant être vérifiés par des autorités de contrôle. Elle mentionne que les principaux indicateurs du plan ont toujours été des indices en quantité physique ou en valeur globale, possible d'être contournés ou truqués par les unités économiques qui cherchent à facilement exécuter les objectifs assignés. En effet, la volonté de planifier naît de la complexité de la société.
Alissoutin (2008) reconnaît lui aussi qu'il existe des contraintes au niveau local. Il pose d'ailleurs le problème de l'appropriation par les collectivités locales de la plénitude de leur attribution. Pour lui, l'Etat transfère de nouvelles compétences aux collectivités locales sans tenir compte de leur maturité politique. Cette situation apparaît suspecte aux yeux de certains observateurs qui pensent que ces collectivités répondent au dessein du parti au pouvoir. Tandis que d'autres pensent plutôt que le transfert de compétence est une manière de se débarrasser des contraintes que l'Etat rencontrait dans la gestion de ces compétences. Ce qu'il faudra par ailleurs retenir est le fait de la complexité de gestion des affaires locales.
Le PNUD (2001, p.38-39) mentionne deux principales contraintes au développement. Il s'agit premièrement de : « La mauvaise compréhension de la politique de décentralisation par une frange importante des acteurs, notamment les exécutifs locaux » ; et deuxièmement « le niveau inconsistant de la taxe rurale (communale) dont l'acquittement est de plus en plus hypothétique dans certaines zones, ne permet pas aux collectivités locales de couvrir leurs dépenses obligatoires et de réaliser les investissements communautaires pour offrir des services aux populations ». En effet, lorsque certains élus locaux ne sont pas réellement élus par les populations, mais sont plutôt passés par d'autres moyens politiques illégaux ou illicites pour s'imposer à la tête d'une collectivité, ils ne peuvent pas chercher à répondre aux besoins de ces populations. Par conséquent, il est difficile d'élaborer un profil type de cette

commune permettant de déterminer le développement territorial. Il ressort de ce qui précède l'hypothèse H3 : *l'implication des élus locaux influence le processus de développement dans les CTD***.**
L'implication des élus locaux dans l'élaboration d'un processus réel de développement d'une collectivité territoriale constitue donc une probabilité de la satisfaction des populations et contribue de façon effective à la réalisation des projets de développement.

2 - Enjeux du management communal par la décentralisation

Au lendemain des indépendances en Afrique, confrontés aux multiples et urgents problèmes de moyens, de gestion administrative et de mise en place de structures étatiques, les pouvoirs publics optèrent rapidement pour la centralisation perçue comme le mode opportun et tout indiqué à la fois pour maîtriser les données et orientations, pour combler les manques et déficits de l'administration encore embryonnaire (Marcou, 2008, p.29). La décentralisation était redoutée et par conséquent délibérément écartée ou, au mieux, conçue comme une simple technique d'administration vidée de sa substance politique et de sa portée démocratique. Aussi, dans les différents pays du continent, pour un meilleur management public les concepts de décentralisation et de déconcentration ont-ils été inscrits, dès le départ, dans une démarche instrumentale destinée avant tout à garantir au pouvoir l'unité de son action territoriale.

2.1. La politique du management communal pour le développement local réussi

La discipline du Management Public a émergé au sein des sciences de gestion, mais a encore des difficultés à se constituer comme un corpus scientifique à part entière. Le Management Public a des origines scientifiques dans de nombreuses disciplines. Bien qu'il trouve ses fondements dans les sciences économiques, juridiques et sciences politiques, il peut se décliner dans le champ des sciences de gestion et du management (Zardet et Noguera, 2013).
Le management communal incarne dans une certaine mesure le privilège managérial, le mythe de l'action heureuse ou exaltante des projets entrepreneuriaux dans une collectivité territoriale. Le vocabulaire même du management dans les collectivités est connoté par le dépassement de soi, l'animation ou le *coaching* en remplacement de l'autorité, du pilotage se substituant au contrôle.

Avec la montée en puissance des politiques publiques locales en Afrique, les acteurs (élus, partenaires socioéconomiques…) des territoires sont plus que jamais conviés à élaborer une stratégie de développement territorial (Chappoz, 2000). C'est ainsi qu'on assiste à partir des années 1990 à un effort soutenu des bailleurs de fonds pour promouvoir la décentralisation. Celle-ci figure au premier rang des priorités à l'instar de celles de l'USAID[83]. Dans l'optique qui nous concerne, c'est l'atrophie des réseaux clientélistes qui mérite d'être soulignée, en même temps que l'encouragement des bailleurs de fonds à la privatisation et à la décentralisation en tant que pôle de bonne gouvernance. Ce concept assez flou (qui évoque la transparence, la participation et l'utilisation rationnelle des ressources de l'Etat) sonne le glas de l'Etat interventionniste et le dépérissement de ses clientèles rurales. Alors que l'Etat, acteur néo-patrimonial, entretient la confusion entre le public et le privé, l'ajustement structurel vise à les séparer. Corollaire de ce cloisonnement, la société civile est alors perçue comme l'instance privilégiée à travers laquelle s'installent les contrepouvoirs destinés à limiter l'emprise de l'Etat.

2.2. La nouvelle face du management public par l'adoption de la décentralisation

Le management public des territoires concerne plus précisément la fonction stratégique avec pour principales actions, la mise en place de partenariats public-privé, la séparation des fonctions politiques (conception) et administratives (mise en œuvre) et la déconcentration et/ou la décentralisation, et la fonction finance avec pour actions la recherche de la réduction des déficits et la budgétisation par programme.
En Afrique subsaharienne, la décentralisation est devenue une priorité politique affichée par de nombreux pays. Elle est présentée comme une nouvelle voie pour bon nombre d'entre eux, un nouveau chemin de la démocratie et du développement. Elle est aussi perçue par les bailleurs de fonds qui ont conditionné leurs aides à celle-ci, comme une réponse à la nécessité d'une refondation de l'Etat et comme un moyen d'asseoir la démocratie sur des soubassements concrets en favorisant davantage de participation des citoyens aux processus de développement et de décision. Elle va consister en un transfert de compétences de l'Etat aux élus de nouvelles collectivités territoriales. Pour Yatta (2009, p.26), le premier fondement des

[83] Au sein du Global Bureau de l'USAID/Washington est organisée une commission chargée de la gouvernance locale (*Democratic Local Governance Task Force*) tandis qu'au Ghana, au Mali, au Niger, au Bénin, en Tanzanie s'élaborent des programmes d'assistance aux collectivités locales.

décentralisations africaines est "prioritairement politique", c'est-à-dire la démocratisation et la propagation du pluralisme politique dans le but de mettre fin aux systèmes des parties uniques et/ou autoritaires caractérisés par des pouvoirs centralisés forts. Le second fondement s'inscrit dans le même fil conducteur dans tous les pays ayant engagé la réforme, à savoir le développement local et l'amélioration des conditions de vie des populations locales. Ainsi, « la décentralisation consacre le droit des collectivités territoriales à s'administrer librement et à gérer des affaires propres en vue de promouvoir le développement à la base et de renforcer la gouvernance locale ». Par emprunt à la pensée de Crozier et Friedberg (1997), l'on se demande si les acteurs en charge du Plan de Développement Communal ne se tournent pas vers leur propre intérêt, occultant la visée du développement.
D'évidence, une face cachée du management public en Afrique se voit dans la décentralisation, celle que mettent entre parenthèses les développeurs des territoires locaux. Cette "politique par le bas" du développement, est finalement celle des clientèles rurales, des réseaux confrériques, des lobbyings des autorités villageoises, des coopératives rurales, des courtiers et certains intermédiaires "occultes". Il s'agit là des solidarités horizontales qui se tissent à travers l'émergence de nouvelles associations, souvent en concurrence avec les uns du pouvoir central, les autres de la tradition, parfois de la rencontre des deux.
D'emblée, il convient de signaler que le concept de développement local ne recouvre que partiellement les opérations locales sollicitées. Cependant, plus qu'à un ensemble composite de stratégies, le développement local renvoie à des dynamiques endogènes de développement économique observées sur des territoires (Pecqueur, 1992) ou dans des régions (Scott, 2001), dont pour Adamolekun (1999), les raisons suivantes justifient les réformes décentralisatrices en Afrique subsaharienne :
- la contribution des citoyens facilite le financement des activités élaborées et mises en œuvre au niveau local ;
- l'instauration de la compétition entre les gouvernements locaux donne aux citoyens le choix de leur milieu de vie ;
- la participation des populations appelle un transfert des pouvoirs en faveur des communautés au niveau régional et local ;

2.3. La décentralisation : un défi pour le développement des territoires locaux

La question de la décentralisation est au centre des débats actuels car elle définit une nouvelle forme de gestion administrative des affaires étatiques. Tous les pays d'Afrique subsaharienne ont ainsi opté pour l'adoption de la décentralisation comme mode de gouvernance étatique. Pour reprendre Chevallier (2005), « l'État en tant que forme politique institutionnalisée, est en effet un produit historique de l'évolution des sociétés. Cependant, avec l'évolution de cette nouvelle donne, le constat général révèle que les capacités financières des communes restent faibles (Tsobzé, 2007). Au terme des réflexions et analyses, quelques modestes défis restent à relever par les organisations d'appui local (OAL), les communes, et les populations.
Pour les Organisme d'Appui Local :
- favoriser la participation et l'implication des populations.
- chercher les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre des projets communaux.
- faire des évaluations à mi-parcours afin d'apprécier l'état d'avancement du Plan de Développement Communal.
Pour la commune :
- procéder à une sensibilisation opérationnelle des populations sur le processus du Plan de Développement Communal.
- mettre un système de communication aux populations sur les projets et leurs réalisations.
- rendre régulièrement compte des activités communales pour une effectivité des réalisations.
Pour les populations :
- exprimer continuellement les requêtes à l'endroit des communes ;
- participer efficacement aux différentes étapes du processus de développement ;
- évaluer les élus locaux sur la base du taux d'application du Plan de Développement Communal et des projets mis en œuvre.

En Afrique, la décentralisation des pouvoirs de décision et de gestion des ressources à l'échelon local constitue une option politique majeure des pouvoirs publics vers la démocratie à la base. C'est ainsi que plusieurs pays africains ont opté pour une réforme de leur administration locale (Sénégal, Mali, Bénin, Burkina Faso, Togo, Niger, Mauritanie, République Démocratique du Congo, Madagascar). En Afrique subsaharienne, outre l'Afrique du nord, le plus petit nombre de communes se trouve en Afrique centrale. A ce jour, moins de 40 % des Etats africains mentionnent les collectivités locales comme niveau spécifique de gouvernance dans leur constitution (Marcou, 2008, p.29), tout en sachant que les pays du Sud souffrent d'une meilleure gouvernance locale, aussi préconisent-ils souvent la décentralisation comme solution.

3 - Méthodologie

3.1 - Population et échantillon de l'étude

Pour obtenir les informations liées à la population de l'étude, les personnes visées dans cette étude sont premièrement l'ensemble des habitants de la circonscription communale, ensuite les conseillers municipaux et le maire. Le choix porté premièrement sur les habitants de la circonscription communale, vient de ce qu'ils sont les principaux bénéficiaires des retombées du plan de développement communal. De ce fait, leurs avis sur l'amélioration des conditions de vie est capitale. Mais avant cela, les élus locaux des mairies sont ceux qui sont à même de renseigner sur la prise en compte du plan de développement dans les activités communales et sur les éventuelles contraintes auxquelles ils font face.
Considéré comme un ensemble représentatif de la population mère ou d'un ensemble statistique, l'échantillon de cette étude se veut de représenter toutes les circonscriptions communales au Cameroun. Ainsi pour avoir un échantillon assez représentatif de la circonscription communale, nous avons constitué l'échantillon pour une représentativité. Au vu de cet objectif, l'échantillonnage aréolaire a été le plus adéquat. Il consiste à tenir compte de la répartition géographique de la population d'étude. Pour ce qui est de l'échantillon se rapportant aux élus locaux, il a été constitué du maire, de deux de ses adjoints et de deux conseillers, ajouté à eux le chef service de développement. Au niveau de chaque répartition géographique l'échantillonnage a été de type occasionnel. Les modalités de sélection ont été orientées par l'instinct du chercheur et dans le souci de mettre à l'écart tout élément capable de transformer la valeur d'un caractère se rapportant à la population mère.

3.2 - Instruments de collecte des données : questionnaire et guide d'entretien

Les recherches en sciences sociales exigent qu'il y'ait rupture avec le sens commun et les préjugés car, le fait scientifique doit être conquis contre la pensée ordinaire. Cette conquête scientifique de l'objet s'est matérialisée à travers l'entretien et le questionnaire.
Le questionnaire a permis de jauger l'efficacité du plan de développement communal par l'amélioration de la gouvernance dans les communes. Etant essentiellement administré en face à face, il a consisté à identifier la concordance du plan de développement communal aux réels besoins de la population et le degré de satisfaction de la population. Ainsi, le questionnaire comporte 17 questions dont 16 sont des questions fermées et une seule est une question ouverte. La première partie du questionnaire présente le but de la recherche au répondant et l'invite à répondre aux questions. Les quatre premières questions portent sur l'identification du répondant. De la cinquième à la septième question, il est abordé des questions portant sur l'identification des problèmes locaux. Les questions huit à douze permettent de vérifier la mise en œuvre des projets communaux et leur méthode. En effet, de la question cinq à douze le but est de jauger l'influence du plan de développement communal sur les actions communales. Les questions treize à dix-sept consistent à mesurer la pertinence de la mise en œuvre du plan de développement communal sur l'amélioration des conditions de vie des populations.
La phase de l'entretien a nécessité au préalable la rédaction d'un guide d'entretien. L'entretien à proprement parlé est une investigation scientifique qui s'appuie sur une méthode verbale de communication avec l'informateur. Ainsi, il a permis de communiquer avec le maire, deux de ces adjoints, deux des conseillers et le chef service technique et développement des communes d'arrondissements. Cette situation de communication directe avec les informateurs a facilité l'accès à des informations exprimées assez riches. Le guide d'entretien a été constitué des questions porteuses d'informations sur l'identification des besoins réels de la population dans le processus de planification ; la mise en application du plan de développement communal et les contraintes rencontrées dans cette mise en application.

3.3 - Collecte des données et opérationnalisation des variables de la recherche

La démarche de la collecte de données désigne ici la méthode de collecte des données et l'opérationnalisation des variables. Au sens de Grawitz (2001), un ensemble d'opérations utilisées dans notre démarche scientifique nous a permis d'atteindre, de démontrer et de vérifier les vérités scientifiques poursuivies. Ainsi, en ayant recours à la méthode analytique, elle a permis d'analyser de manière objective et systématique les réalités sur les conditions de vie des populations. Ceci a conduit à voir le degré de pertinence du plan de développement communal sur les difficultés sociales des habitants. La méthode descriptive nous a également permis de décrire le cadre de cette étude.
En recherchant la corrélation entre les différentes variables de la recherche, les indicateurs et les modalités issus des différentes variables émanant des hypothèses de la recherche définies, nos variables ont été opérationnalisées. Ce qui a permis de formuler de manière objective les différentes hypothèses aux questions de recherche menée. Ces questions et hypothèses sont soumises à l'épreuve de fait grâce aux logiciels sphinx et à la regression logistique SPSS version 20.

4 – Résultats et discussions

Les avis sur les déterminants du développement des territoires sont recueillis, en mettant un accent particulier sur les initiatives communales relatives : à l'éducation scolaire, à l'accès aux soins de santé, à l'approvisionnement en eau potable et aux activités du développement économiques et touristiques auprès de 125 CTD camerounaises.

4.1- Résultats liés à l'identification des besoins locaux

Les résultats sur l'*accès aux soins de santé* sont considérés comme l'un des identifiants des conditions de vie d'une population. Les réponses des enquêtés sur leurs avis relatifs à l'accès aux soins de santé expriment 57% en zone urbaine tandis qu'il est de 90% en zone péri urbaine. Le pourcentage de personnes dans la zone urbaine ayant accès aux soins de santé est inférieur à celui de celles situées en zone rurale. L'on peut dire que l'accès aux soins de santé est limité car, 84% rencontrent des difficultés d'accès aux soins de santé dans leur collectivité.

Selon les résultats obtenus, l'*accès à l'eau potable* est déterminant dans les conditions de vie d'une population. Accéder à l'eau potable améliore inconditionnellement le train de vie des populations. Dans la zone urbaine, le pourcentage de ceux qui accèdent difficilement à l'eau potable est important. En zone péri urbaine, le pourcentage des difficultés d'accès à l'eau potable est encore plus élevé. Généralement, la grande partie des circonscriptions communales est située dans les zones reculées de la ville. Ce pourcentage s'élève à 63 %.

Les résultats sur l'*insuffisance d'infrastructures scolaires/éducatives* sont importants en zone péri urbaine qu'en zone urbaine. La scolarisation des enfants connaît encore des lacunes dans plusieurs circonscriptions (57% de ces dernières rencontrent des problèmes de scolarisation). Rappelons qu'en Afrique l'éducation est aujourd'hui considérée comme la base de tout développement. Les grandes politiques publiques (OMD, DSCE) donnent de l'importance à ce facteur de développement.

Pour les résultats sur l'*importance des activités du développement économique et touristique*, la pauvreté est un problème majeur en Afrique subsaharienne, dont les circonscriptions communales ne s'en échappent malheureusement pas. Ainsi, des politiques permettant d'augmenter les sources de revenus contribueront sans doute à améliorer les conditions de vie des populations. Le premier constat est que les problèmes de source de revenus se font le plus ressentir par les enquêtés vivant en zone urbaine (71%) que par les enquêtés vivant en zone péri urbaine (62 %). Les enquêtés qui accordent de l'importance à ce problème sont de 64 %.

Au terme des résultats sur les problèmes les plus importants dans les circonscriptions communales camerounaises, le récapitulatif laisse comprendre que l'ordre d'importance est : d'abord le problème d'accès aux soins de santé (83%), puis celui d'accès aux sources de revenus (67%), ensuite celui des besoins en eau potable (63%) et enfin les problèmes scolaires (57%), certifiant les réels besoins des populations dont la figure suivante donne les variations.

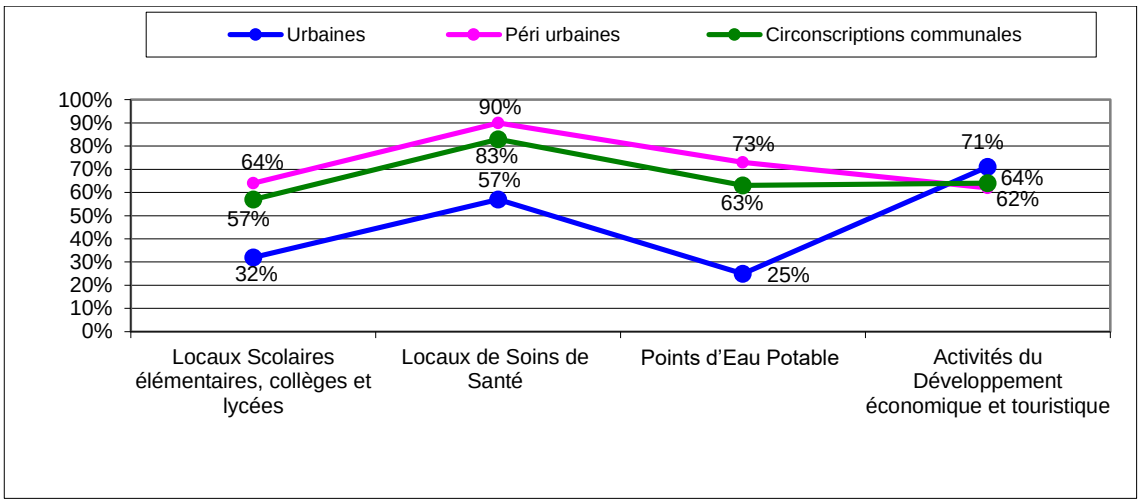


Figure 1 : évolution des besoins des populations

Le test statistique choisi comme mentionné *supra* est la régression logistique multinomiale. Les résultats obtenus prédisent 84% de réponses correctes. La valeur de R-deux de Cox et Snell de 0,735 indique que les besoins exprimés par les populations influencent à 73,5% le processus de développement local. La valeur du R2 de Mc Fadden étant de 0,60 démontre que la régression faite est bonne. Celle de Nagelkerke étant de 0,82 désigne une force très acceptable d'association entre les variables. De ces données,

l'hypothèse H1: les besoins des populations influencent le processus de développement dans les CTD est confirmée.

4.2 - Résultats liés à la satisfaction des populations

Pour la vérification de la deuxième hypothèse, les résultats obtenus à l'issu de cette régression décrivent le R-deux de Cox et Snell à une valeur de 0,755. Ceci signifie que *la satisfaction des populations* influence à 75,5% le profil managérial des collectivités territoriales. Le tableau de classification prédit un pourcentage correct de 82,5%. Les R-deux de Mc Fadden et de Nagelkerke étant respectivement de 0,64 et 0,84 sont acceptables.

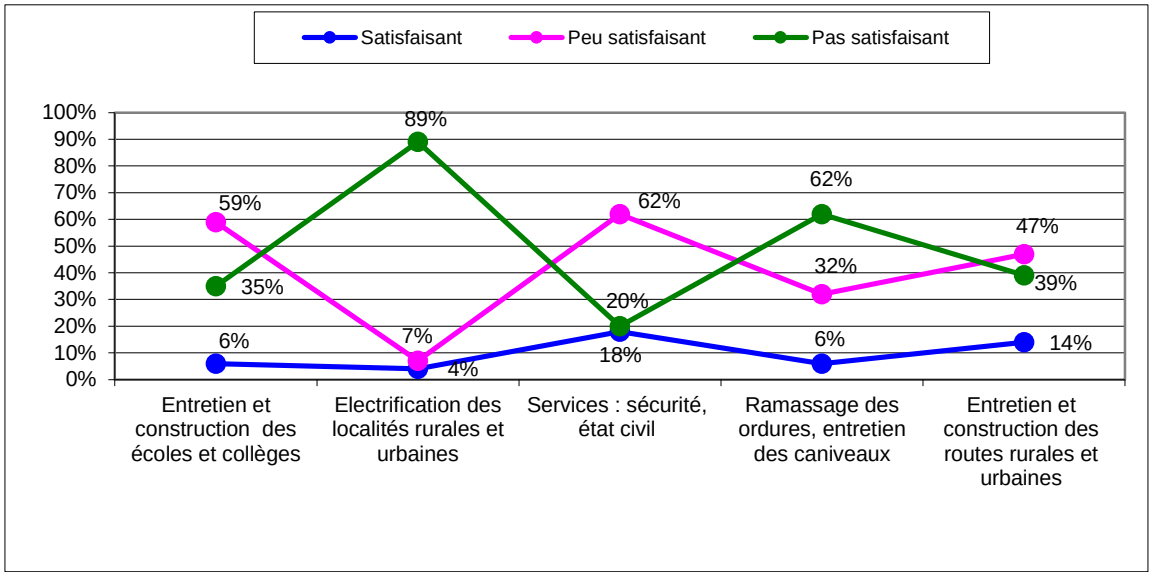


Figure 2 : évolution de la satisfaction des populations dans les collectivités locales

Les effets induits par ces différentes doléances constituent une entorse réelle à l'efficacité managériale des collectivités locales, expliquant une propension d'insatisfaction générale des populations relative aux réalisations des collectivités locales. De ces résultats, l'*hypothèse H2 : la satisfaction des populations détermine le développement effectif des CTD est confirmée*.

4.3 - Résultats liés à l'implication des élus locaux au développement du territoire

La troisième hypothèse ne pourra pas être vérifiée sous la base d'un test statistique. En effet, ayant objectivement attribué le questionnaire uniquement aux populations, les questions incluant les variables et les indicateurs caractérisant cette hypothèse H3 disposaient mieux les élus locaux et les agents du développement de la commune à répondre par entretien.

En interrogeant ceux en charge de la mise en application du processus de développement territorial des collectivités (maire et conseiller municipal), pour acquérir les réalités sur la mise en application, les avantages et les limites du développement des territoires. Ces derniers semblent être les mieux habilités à informer sur les contraintes obstruant l'efficacité de la mise en application du processus de développement territorial des collectivités.

Au total, les entretiens faisant l'objet d'interview couvrent les régions les plus vulnérables. La sélection des 6 collectivités territoriales les plus avérées est réalisée minutieusement par choix raisonné. Les maires et les conseillers municipaux ont donné leurs avis sur les déterminants du développement des territoires. Cette analyse est faite dans le souci de vouloir confronter les réponses des élus locaux à celles des populations (électeurs).

Les réponses prédominantes obtenues se rapportant à l'orientation et aux sentiments est globalement négative. Elles sont déterminées dans l'ensemble du corpus des opinions exprimant un sentiment, un jugement, une évaluation relative. Le graphique et sa légende ci-dessous mettent en évidence la répartition des observations selon l'orientation des opinions négatives et partagées qu'elles contiennent, en indiquant la taille moyenne des observations concernées ainsi que les mots et contextes surreprésentés dans chacun des cas, dont le verbatim spécifique selon l'orientation illustrent ces opinions grâce au logiciel Sphinx.

Les résultats de nos analyses qualitatives sont générés à l'aide du logiciel « Sphinx Quali ». Les résultats empiriques issus de l'analyse des entretiens sont présentés en mettant spécifiquement en évidence la

relation entre les enjeux et les perspectives d'un profil managérial pour l'efficacité d'un plan de développement des collectivités territoriales.
Les résultats obtenus à l'issue de la synthèse des orientations des réponses et des sentiments relatifs aux richesses relatives correspondent à 3 niveaux de concepts. La richesse d'un corpus est le nombre de mots différents d'un corpus. Si l'indice de richesse est supérieur à 1 alors les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. À l'inverse (indice inférieur à 1), les réponses de cette catégorie sont moins riches que la moyenne.

Tableau 1. Synthèse des orientations des réponses et des sentiments

Orientations et sentiments	Effectifs	%	Longueur moyenne	Les 5 mots spécifiques	Contexte spécifique	Indice de richesse relative
Nettement positif	0					
Plutôt positif	0					
Partagé	1		45	développement - problème - climatique - financier - manque - ...		1,07
Plutôt négatif	4		43	problème - manque - développement - population - financier - ...		0,98
Nettement négatif	1		47	problème - commune - financier - climatique - manque - ...		0,97
Sans opinion	0					

Cette synthèse met en évidence les mots spécifiques, le contexte spécifique et les indices des richesses relatives des orientations et des sentiments des réponses. Les concepts correspondant aux deux axes sont expliqués par la richesse des corpus qui constituent le nombre de mots, dont si l'indice de richesse est supérieur à 1, alors les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. À l'inverse, les réponses de cette catégorie les moins riches prédisent que la moyenne de l'indice est inférieure à 1. À la lecture de la caractérisation selon les orientations et les sentiments, les résultats de la figure 3 ci-dessous, ceux du tableau 1 ci-dessus et ceux du tableau 6 en annexe montrent que les opinions émises sont : « nettement négatifs exprimés par les cas étudiés ; ensuite, elles s'avèrent plutôt négatif ; enfin, elles sont partagées. Le seul indice de richesse supérieur à 1 est : 1,07 correspondant à l'orientation du sentiment partagé.

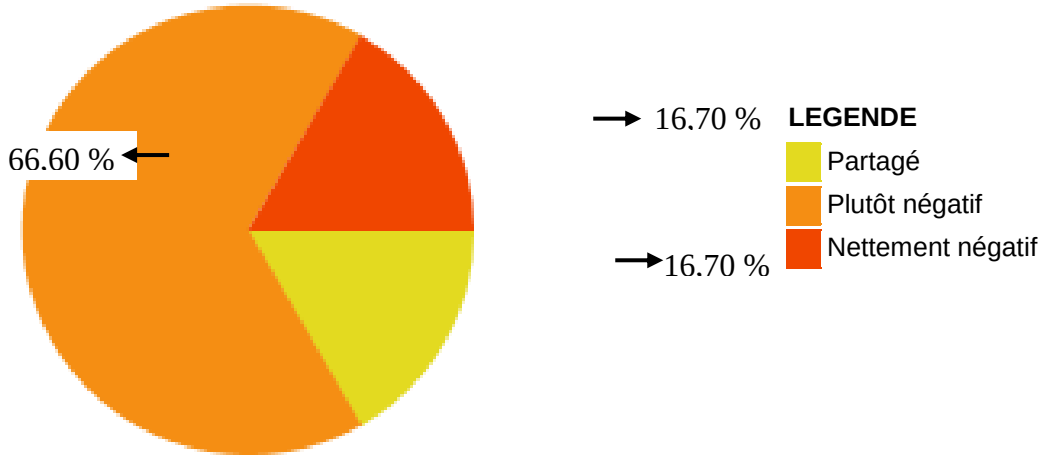


Figure 3. Caractérisation selon les orientations et les sentiments

Dans l'analyse des concepts, les réponses les plus significatives de l'orientation des sentiments, de la caractérisation des réponses prédominantes globalement obtenues à cet effet sont plutôt partagés (1,07). Les autres sentiments et orientations de réponses tels que nettement négatif (0,97) et plutôt négatif (0,98)

tendant vers la valeur 1, mais, ne sont pas significatifs. Dans une tentative de généralisation des résultats, il a été déterminé dans l'ensemble du corpus, des opinions exprimant un sentiment, un jugement ou une évaluation relative à l'influence réelle et effective de profil managérial sur la gouvernance. La figure 2 et sa légende ci-dessus mettent en évidence la répartition des observations selon l'orientation des opinions positives ou négatives qu'elles contiennent, en indiquant la taille moyenne des observations concernées ainsi que les mots et contextes surreprésentés dans chacun des cas. Dans la caractérisation selon l'orientation, le tableau relève et attire l'attention sur ce qui caractérise des réponses. Les spécificités mettent en évidence les mots, concepts, orientations, sentiments, contextes et classes thématiques surreprésentés pour chacune des catégories d'orientation. Dans l'analyse par contexte, les 44 mots spécifiquement négatifs (notamment : problème, manque, développement, financier, population) contre 0 mot positif mis en évidence selon le contexte. Le processus démarre par l'apparition manifeste d'un pourcentage montrant que le profil managérial actuel explique plutôt une influence plus négative que positive de la gouvernance des collectivités territoriales décentralisées en contexte d'étude.

Les spécificités mettent donc en évidence les mots, concepts, orientations, sentiments, contextes et classes thématiques surreprésentés pour chacune des catégories d'orientation. Dans l'analyse par contexte, les avis des élus locaux (maires et conseillers municipaux) interrogés laissent ressortir principalement deux avis.

D'abord, trois idées pertinentes militent en faveur des orientations et des sentiments négatifs à l'égard du développement des territoires. Elles soutiennent essentiellement les perceptions négatives relatives :
- au manque de volonté de certains élus locaux ;
- au manque de communication entre les élus locaux et les populations ;
- à la corruption.

Ensuite, trois autres idées principales expriment des opinions partagées liées :
- aux conditions climatiques favorables pour le développement ;
- à citoyenneté des populations ;
- au suivi des projets et au dynamisme communal.

L'analyse du processus de développement du territoire confirme la tendance de l'évolution des besoins et de la satisfaction des populations. Au vu du contenu des entretiens rapportés ci-dessus sur la base des interviews enregistrées, *l'hypothèse H3 : l'implication des élus locaux influence le processus de développement dans les CTD est confirmée***.**

Conclusion

Après que la majorité des pays subsahariens ait opté pour la décentralisation, l'enjeu a été désormais de trouver de bonnes politiques d'accompagnement des CTD et en particulier des communes, afin de les aider à accomplir les missions que sont les leurs. A cet effet, les questions de développement se mettent principalement à l'ordre du jour. Il s'agit dès lors de voir dans quelle mesure améliorer les conditions de vie des populations menacées par le sous-développement. Rappelons que malgré la pratique de la décentralisation sur plusieurs années, il a été constaté avant l'implémentation de tout processus de développement du territoire (PDC) que les conditions des habitants des CTD n'ont pas subi les changements escomptés.

Au terme de cette recherche, notons sous la base de la confirmation de la première hypothèse que les besoins des populations influencent le processus de développement territorial des CTD. A la lecture de l'analyse stratégique, il faut considérer les populations locales, quoique les élus locaux soient des personnes engagées et motivées par leurs intérêts personnels. Ainsi l'identification des problèmes locaux commence par la quête des problèmes limitant une réelle motivation ou esprit de développement chez les acteurs dont les premiers sont les populations locales.

Pour l'évaluation des effets du PDC sur l'épanouissement des populations locales, il convient tout d'abord de mentionner suivant la confirmation de la deuxième hypothèse que la satisfaction des populations détermine le développement effectif des collectivités territoriales. Cependant, au regard des paradigmes de planification participative, cette efficacité est conditionnée par la participation effective de toutes les couches de la population dans la mise en application dudit PDC.

En ce qui concerne l'objectif de ressortir les difficultés liées à la mise en œuvre du PDC a permis de noter par la confirmation de la troisième hypothèse que l'implication des élus locaux influence le processus de développement dans les CTD. Les résultats obtenus rendent compte des réalités mitigées qui entourent le PDC. L'on retiendra qu'un profil qui se veut accompagner une commune dans ses missions ne doit impérativement pas violer le principe de la participation populaire. Ce principe rend d'ailleurs tangible la décentralisation.

Bibliographie

Adjaho, R., « Décentralisation, la question de la tutelle de l'Etat sur les collectivités locales », les Editions du Flamboyant, Paris, 2004.
Adamolekun, L., *Public Administration in Africa,* Westview Press, Boulder, Colorado, 1999.
Alissoutin, R. L., « Les défis du développement local au Sénégal », CODESRIA, Dakar, 2008.
Banque Mondiale, Rapport sur : « Autonomisation et réduction de la pauvreté », 2004
Bourdin, A., « La question locale », Puf, Paris, 2000.
Brunswic, E. et Valérien J., « Les classes multigrades: une contribution au développement de la scolarisation en milieu rural ? », UNESCO-IIPE, Paris, 2003.
Chappoz, Y., « La stratégie de territoire : une formulation et une formalisation "chemin faisant", in maire et environnements, menace ou opportunités ? Sous la direction de R. Le Duff et J.-J. Rigal, Dalloz, Paris, 2000.
Chevallier, J., « L'Etat », Paris, Dalloz, 1999.
Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil, collection « Sociologie politique », 1977.
D'Aquino, P., « Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante », l'espace géographique, 1, 2002, 3-23.
Debris, T. (dir.), « Rapport de l'étude de faisabilité du projet d'appui à la décentralisation et au développement local », Région de Fatick, AFVP, août, 1997.
Deepa Narayan, « Autonomisation et réduction de la pauvreté, outils et solutions pratiques », Editions Saint-Martin, Montréal (Québec), 2004.
Dufumier, M., « Les projets de développement agricole », Karthala, Paris, 1996.
Ela, J-M., « Afrique, l'irruption des pauvres : société contre ingérence, pouvoir et argent », PUF, Paris, 1994.
Fonds d'Equipement des Nations Unies, « La décentralisation et la gouvernance locale en Afrique ». Symposium du Cap, Afrique du Sud, 26-30 mars, 2001.
Jaglin, S. et Dubresson, A., (dir.), « Pouvoir et cités d'Afrique Noire : Décentralisation en questions », Karthala, Paris, 2002.
Kassibo, B., « La décentralisation au Mali, Etat des lieux », APAD, Bulletin n°14, 1997.
Lavigne, M., « Communisme : Histoire économique des pays communistes », université de Pau, 2002.
Lisch, P. et Neant, B., « Regards parallèles sur le développement local », Montlhery, 1995.
Marcou, G., « La décentralisation et la démocratie Locale dans le monde », Premier Rapport mondial de Cités et Gouvernements Locaux Unis, GRALE, 2008.
Nations Unies, « Décentralisation en vue du développement national et local », New York, 1964.
Pecqueur, B., « Territoire, territorialité et développement, Industries et territoires : les systèmes productifs localisés », Actes du Colloque de Grenoble, IREPD, octobre 1992.
PDM, « La revue africaine des finances locales : pour une meilleure mobilisation de ressources », Africanité, 2006, 16-20 et 30-35.
PNUD, « Rapport national sur le développement humain », Dakar, 2001.
Sawadogo, R. A., « L'Etat africain face à la décentralisation : la chaussure sur la tête », Karthala Editions, Paris, 2001.
Scott, A., « Les régions et l'économie mondiale », l'Harmattan, 2001.
Tsobze, A., « Entre désespoir et espoir : Les défis de la gouvernance et de la décentralisation dans la réalisation des investissements publics locaux au Cameroun ». KIT & SNV Cameroun, Yaoundé, 2007.
Yatta, F.P., « La décentralisation fiscale en Afrique : enjeux et perspectives », Karthala, Paris, 2009.
Zardet, V. et Noguera, F., « Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires » Gestion et management public, Nouvelle gouvernance, et politiques publiques territoriales, Volume 2, n°2, 2013.

Annexes

Tableau 2. Évolution de l'importance des besoins des populations

Classement	Locaux Scolaires élémentaires, collèges et lycées	Locaux de Soins de Santé	Points d'Eau Potable	Activités du Développement économique et touristique
Urbaines	32%	57%	25%	71%
Péri urbaines	64%	90%	73%	62%
Circonscriptions communales	57%	83%	63%	64%

Tableau 3. Évolution de la satisfaction des réalisations dans les collectivités locales

Modalités	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant
Entretien et construction des écoles et collèges	6%	59%	35%
Electrification des localités rurales et urbaines	4%	7%	89%
Services : sécurité, état civil	18%	62%	20%
Ramassage des ordures, entretien des caniveaux	6%	32%	62%
Entretien et construction des routes rurales et urbaines	14%	47%	39%

Tableau 4. Problèmes locaux et concordance des projets aux attentes des populations

Tests des ratios de vraisemblance				
Effet	Critères d'ajustement du modèle	Tests des ratios de vraisemblance		
	-2 log-vraisemblance du modèle réduit	Khi-deux	degrés de liberté	Signif.
partidenpb	175,836	167,558	4	,000
Pseudo R-deux				
Cox et Snell		,735		
Nagelkerke		,827		
McFadden		,605		
Classification				
Pourcentage global correct prédit		84%		

La statistique Khi-deux est la différence dans les -2 log-vraisemblances entre le modèle final et un modèle réduit. Le modèle réduit est formé en omettant un effet du modèle final. L'hypothèse est nulle si tous les paramètres de cet effet sont égaux à zéro.

Tableaux 5. Efficacité des communes comme réponse aux besoins des populations

Tests des ratios de vraisemblance				
Effet	Critères d'ajustement du modèle	Tests des ratios de vraisemblance		
	-2 log-vraisemblance du modèle réduit	Khi-deux	degrés de liberté	Signif.
caparéso	183,665	177,216	8	,000
Pseudo R-deux				
Cox et Snell		,755		
Nagelkerke		,849		
McFadden		,640		
Classification				
Pourcentage global correct prédit		82,5%		

Tableau 6. Sentiments analysés (évaluation, location, intérêt des répondants)

	Positif	Négatif
Longueur	mots	44 mots
Mots spécifiques		problème manque développement financier population
Contextes spécifiques		

DE LA RESPONSABILITE A LA DURABILITE : L'INFORMATION SOCIALE A L'HEURE DES RAPPORTS INTEGRES

Patrice TERRAMORSI
Maître de conférences en Sciences de Gestion, UMR CNRS 6240 LISA,
Université de Corse
patrice.terramorsi@gmail.com

Résumé
Alors que les recherches sur ce sujet sont rares (Dumay, Bernardi, Guthrie, & Demartini, 2016), cette communication vise à mieux comprendre les enjeux associés à l'application de la « pensée intégrative » en matière d'information sociale (de Villiers, Rouse, & Kerr, 2016). La logique soutenant la production du rapport intégré sera questionnée et une analyse des rapports annuels des sociétés du CAC 40 publiés en 2017 sera réalisée à l'aide du logiciel Nvivo11. « Toujours plus durable, toujours moins responsable », les résultats laissent entrevoir qu'alors que les ressources recouvertes par l'analyse stratégique s'étendent, la conception de la responsabilité elle, se restreint. Face à ces évolutions des espaces d'interrogations seront dégagés.

Mots clefs : Information sociale ; Rapports intégrés ; Responsabilité sociale

Proposé au début des années 2000 par des entreprises pionnières (Dey & Burns, 2010), le rapport intégré a connu ces dernières années un succès considérable. Alors qu'elles étaient 44% en 2011, ce sont désormais 78% des 250 plus grandes sociétés mondiales qui incorporent des informations sociales et environnementales dans leur rapport financier annuel (KPMG, 2018). Cette dynamique notamment s'est développée sous l'impulsion de l'International Integrated Reporting Council *(IIRC),* organisme crée en 2010 à l'initiative du Prince's Accounting for Sustainability Projet et la Globale Reporting Initiative (GRI)[84]. Cette structure[85] se donne pour objectif *« d'améliorer la qualité de l'information disponible afin de permettre une allocation plus efficiente et productive du capital » (IIRC, 2013 p.4).* Le rapport intégré est alors défini comme « une *communication concise sur la manière dont la stratégie, la performance, l'orientation, d'une organisation intègre l'environnement et parvient à créer de la valeur à court, moyen et long terme » (IIRC, 2013 p7-8).*

Il apparait essentiel, alors que les recherches sur ce sujet sont rares (Dumay et al., 2016), de mieux comprendre les fondements de cette dynamique et ses conséquences sur la manière dont les entreprises conçoivent leur responsabilité sociale. Dans une première partie, la logique soutenant la production du rapport intégré sera analysée. Dans un second temps, une analyse des rapports annuels des sociétés du CAC 40 publiés en 2017 sera réalisée. Celle-ci permettra d'identifier les premiers effets de l'adoption de la logique intégrative par les grandes entreprises représentatives de l'économie française.

1. De la critique des « rapports RSE » à l'institutionnalisation des rapports intégrés
La première partie de cette communication reviendra sur la dynamique soutenant le passage du rapport autonome sur la responsabilité sociale des entreprises au rapport intégré. L'origine de ce mouvement, tout comme les évolutions conceptuelles, normatives et législatives qui l'accompagne seront questionnées.

[84] L'IIRC a notamment financé un programme d'accompagnement de grandes entreprises dans l'élaboration de leur premier rapport intégré.
[85] Dont l'organe décisionnel est composé aux trois-quarts de représentants du domaine financier, d'entreprises multinationales Voir. (Flower. 2015)

1.1. Une responsabilité contestée

La production de rapports intégrés prend place à la suite d'une critique sans concession portée à l'encontre des rapports annuels autonomes et de la conception de la responsabilité sociale dont ils sont porteurs (de Villiers et al., 2016). Trop volumineux, trop complexes, portant un regard uniquement rétrospectif, ne permettant pas d'apprécier les liens entre les informations dispensées et l'organisation dans son ensemble, focalisés sur l'entreprise plus que sur ses interactions avec l'environnement, les rapports traditionnels sont accusés de ne pas remplir leur rôle d'information des parties prenantes (Jensen & Berg, 2012 ; Milne & Gray, 2013). Au-delà du support, c'est la conception de la relation entre l'entreprise et la société qui est questionnée. Pour les promoteurs de l'approche intégrée, lorsque l'on attend d'une entreprise qu'elle agisse de façon responsable, pour des raisons morales, sociales, ou écologiques qui ne sont pas directement liées à sa mission fondamentale, qu'est la production de valeur pour ses actionnaires, l'on conduit celles-ci à développer des approches inefficaces (Porter & Kramer, 2006) et insincères (Milne et al., 2014). La « pensée intégrative » (Eccles & Krzus, 2015), se développe à partir d'une conception néolibérale de l'entreprise (Thomson, 2015) et emprunte ses outils à la stratégie (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002, Kaplan & Norton, 2004). Les entreprises sont ainsi invitées à préciser comment leur proposition de création de valeur intègre les ressources financières, mais également humaines, intellectuelles, naturelles et sociales (IIRC, 2013). Cette approche apparait ainsi comme une réponse apportée aux parties prenantes financières (actionnaires, assureurs, prêteurs, opérateurs de marché) suite aux crises financières et de gouvernance qui ont émaillée les années 2000 (White, 2005, Dumay et al., 2016) et à l'influence grandissante des enjeux liés au développement durable (changement climatique, accès à l'eau, pollution, croissance démographique, etc.). Ainsi, pour les défenseurs de cette approche, c'est en situant l'action de l'entreprise en matière de développement durable au cœur de la création de valeur que les entreprises seront utiles à la société dans son ensemble (Eccles, 2012).

1.2. Des outils adaptés

Ecartant toute injonction à agir provenant des parties prenantes, la dynamique intégrative conduit cependant les entreprises à agir dans des domaines pouvant s'éloigner du cœur de leur activité, ce qui appel une redéfinition du support d'action.

Un premier niveau de réponse est apporté par l'adoption des objectifs du développement durable (ODD) fixés par l'Organisation des Nations Unies en septembre 2015. A travers ceux-ci, les entreprises disposent d'un cadre légitime et peu contraignant (Payaud, Martinet & Amoussouga, 2014). Le succès que connait ce dispositif auprès des multinationales[86], apparait ainsi devoir être rapproché du manque d'engouement relatif pour la norme ISO 26 000 dont l'ambition est d'aider les organisations à concevoir la nature, l'étendue et la manière de répondre à leur responsabilité sociale (Igalens, 2009, Helfrich, 2010, Capron, 2012), question à laquelle les objectifs fixés par l'ONU permettent de ne pas se poser[87].

Au niveau plus opérationnel de l'allocation des ressources, les entreprises peuvent s'appuyer sur l'évolution des référentiels normatifs. En même temps que son action au sein du l'IIRC, la Globale Reporting Initiative, a fait évoluer son référentiel. Alors que ce cadre de reporting extra-financier dominant[88] se distinguait par sa proposition d'indicateurs normalisés (Brown, De Jong & Lessidrenska, 2007), le GRI Standard (2016)[89] intègre désormais le principe de « matérialité » (2016, p10-11), se rapprochant ainsi de la norme AccountAbility's AA1000 (2008 p.12). Afin d'identifier les domaines d'actions les plus pertinents, la GRI propose aux entreprises de développer une « matrice de matérialité » faisant intervenir : l'impact sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et l'appréciation porté sur cet enjeu par les parties prenantes. Pour déterminer ce dernier point, les entreprises sont invitées à mettre en œuvre un processus d'échanges avec les parties prenantes. Celles-ci sont interrogées en amont de la définition des enjeux, afin d'assurer une certaine validité à l'analyse. L'appréciation des pratiques et des résultats étant l'apanage des actionnaires et des préteurs.

[86] Deux ans après leur définition par l'ONU, 43% des 250 entreprises les plus importantes au monde affirment adhérer à ces objectifs (KMPG, 2018).
[87] Malgré la présence d'initiative à l'instar du rapport Notat-Senard-Barfety (Mars 2018) réinterrogeant le rôle de l'entreprise au sein de la société, cette question n'apparait plus centrale dans la dynamique intégrative.
[88] 89% des 250 entreprises les plus importantes mondiales utilisent le cadre de référence de la GRI selon l'enquête annuelle KMPG 2017.
[89] Applicable à partir du 1 juillet 2018

Tableau 5. Principales différences entre le rapport autonome sur la responsabilité sociale des entreprises et le rapport intégré

	Rapport autonome sur la « RSE »	Rapport intégré
Format	Document autonome	Rapport annuel
Destinataires	Ensemble des prenantes	Parties prenantes financières (actionnaires, préteurs, assureurs) principalement
Objectif	Prouver l'effectivité de la responsabilité sociale de l'entreprise	Démontrer la durabilité de la proposition de création de valeur
Mobile d'engagement	Impact de la capacité à répondre aux attentes des parties prenantes sur la légitimité de l'organisation ; Capacité à appliquer les principes du développement durable ; Engagement moral (Porter & Kramer, 2006)	Gestion optimale des ressources écologiques, sociales et économiques intervenant dans la proposition de création de valeur
Orientation	Principalement rétrospective	Principalement prospective
Rôle des parties prenantes	Questionnement de la responsabilité (aval)	Définition des domaines d'action (amont)

1.3. Un cadre légal ajusté

Depuis l'article116-1 de la Loi du 15 Mai 2001 portant sur les nouvelles régulations économiques dite « Loi NRE », obligeant les entreprises cotées à communiquer publiquement dans un rapport annuel sur *« les conséquences environnementales et sociales de leur activités »,* le cadre légal a évolué pour laisser une plus grande liberté aux entreprises. Avec le « rapport RSE », c'est vis-à-vis de la société dans son ensemble que les entreprises doivent rendre compte. La logique qui prévalait pour le bilan social est alors élargie aux parties prenantes externes (Igalens & Peretti, 1997, Igalens 2004). Ce dernier instrument de dialogue social est cependant loin de disparaitre, puisque c'est à partir de ces rubriques que les entreprises doivent structurer leur communication[90].

Ces modalités d'information des parties prenantes vont par la suite être modifiées par la Loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement dite Loi « Grenelle II ». Si ce texte renforce les obligations en matière de vérification de l'information dispensée par les entreprises, cela passe par une intermédiation de l'appréciation de la responsabilité sociale. Il revient en effet aux organismes tiers indépendant (OTI), principalement les grands groupes d'audit et de conseil, d'attester de la présence et d'émettre un avis quant à la sincérité des informations présentes dans le rapport. Par ailleurs, ce texte introduit un changement important. En effet, les entreprises de plus de 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires doivent désormais inclure dans *« le rapport du conseil d'administration ou du directoire (…) les actions et les orientations prises par la société et le cas échéant, par ses filiales (…) pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable)*[91]. Alors que le rapport sur la responsabilité sociale avait pour vocation de permettre une interrogation par l'ensemble des parties prenantes, le rapport de gestion est *« un outil de communication destiné à fournir « (…) aux analystes financiers, aux investisseurs institutionnels ou aux actionnaires individuels, toutes les informations nécessaires pour fonder leur jugement sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de l'émetteur* » (AMF 2018).

Enfin, transposant en Droit français la directive européenne du 22 octobre 2014[92] dite « directive RSE », la Loi du 09 aout 2017 qui substitue la *« déclaration de performance extra-financière »* au rapport sur la responsabilité sociale des entreprises apparait comme l'aboutissement d'un mouvement d'adaptation de la législation à l'émergence « pensée intégrative ». L'objectif affiché de proposer dans un document unique, *« un outil de pilotage stratégique de l'entreprise, à la fois concis et accessible, concentré sur les informations significatives intéressant ses parties prenantes »*[93], correspond parfaitement aux objectifs visés par l'IIRC. Par ailleurs, au sein même du rapport annuel, les entreprises ont désormais la possibilité

[90] L'héritage n'est cependant pas total, puisque la Loi « NRE » ne retient pas les 100 indicateurs qui permettaient dans le bilan social d'apprécier et de comparer la situation de l'entreprise.
[91] Décret d'application n°2012-557 du 24 avril 2012
[92] Transposition de la directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014
[93] Compte rendu du Conseil des ministres du 18 octobre 2017

de choisir les domaines d'actions dans lesquelles elles entendent informer les actionnaires. Le principe « appliquer ou expliquer » présent dans cette Loi permettant à ces dernières de justifier leur choix de traiter ou non une thématique en fonction de l'importance relative de celle-ci.

De support d'interrogation de la responsabilité à outil d'appréciation de la durabilité de la performance, à travers l'évolution de la manière dont les entreprises rendent compte de leur action, c'est la conception leur rôle dans la société et la manière dont elles entendent l'assumer qui se transforme (Gond, Igalens & Brès, 2013). Il convient alors d'interroger l'orientation prise par les entreprises dans leurs rapports annuels afin de mieux comprendre la situation et d'identifier ses conséquences potentielles.

2. Analyse des rapports annuels des sociétés du CAC 40

Dans cette seconde partie, les rapports annuels des entreprises du Cac 40 publiés en 2017 seront analysés. L'objectif est de mettre à jours les orientations sous-jacentes et de mieux comprendre la conception de la responsabilité sociale développée par les organisations dans la perspective « intégrative ». Dans un premier temps, la méthodologie d'analyse sera exposée, puis les résultats seront présentés.

2.1. Précisions méthodologiques

Le choix d'étudier les rapports annuels des entreprises côtés au sein de l'indice CAC 40 a été effectué afin de disposer d'un échantillon représentatif de grandes entreprises françaises. L'ensemble des documents était accessible sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)[94], ainsi que sur les sites internet des sociétés concernées[95]. Un codage sélectif a visée descriptive, a été réalisé afin d'interroger la dynamique intégrative au sein de ces rapports. Celle-ci a porté sur des éléments susceptibles caractériser une dynamique intégrative : la forme du rapport, son intitulé, sa description, l'intitulé des parties consacrées à l'information sociale, les références aux rapports intégrés et à l'IIRC, l'intégration stratégique des enjeux liés au développement durable dans la gouvernance de la société, les référentiels normatifs et leur utilisation, la notion de matérialité et l'utilisation de matrices dédiées, les modalités de dialogue avec les parties prenantes, enfin une attention a été portée aux relations avec les organismes intermédiaires (OTI, Agences de notation, établissements boursiers. Une analyse de contenu a été réalisée sur le corpus sélectionné (Bardin, 2013). Pour chaque rapport, une lecture intégrale de la ou des parties consacrées à la responsabilité sociale et environnementale a été réalisée, ainsi que de la partie introductive. Cette lecture a été complétée par une recherche automatisée par mots clefs, permettant de vérifier que les informations essentielles ont bien été prises en compte par les chercheurs. L'ensemble du corpus a été traité en utilisant le logiciel Nvivo 11.

2.2. De l'information sociale aux données extra-financières : Les mots d'une logique bien ancrée

Avant même son entrée en vigueur, la Loi du 9 aout 2017, entérinant la fin du rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise, semble très largement appliquée. Sur 40 rapports annuels, 37 intègrent les informations sur la performance sociale des organisations. 3 sociétés seulement proposent un rapport autonome. Le choix de l'intitulé des rapports, laisse entendre que plus qu'une nouvelle forme de publication, c'est à un encastrement des données sociales, devenues « extra-financières », a laquelle l'on assiste. Lorsqu'elle fait l'objet d'un développement, la vision du rapport annuel fait clairement apparaitre une focalisation sur la satisfaction des investisseurs (cf. tableau 2). Seuls 7 rapports font mention de la présence de la dimension sociale dans leur intitulé, alors que 14 font explicitement référence aux données financières. La notion de « responsabilité » apparait peu présente. Celle-ci est utilisée dans un peu moins de la moitié des entreprises (18) pour qualifier la partie dédiée au sein du rapport. Dans les autres cas, c'est la notion « d'information sociale et environnementale » qui est préférée (8 fois) ou celle de « développement durable » (8 fois).

[94] http://www.amf-france.org/
[95] Une société n'ayant pas rendu public son rapport pour l'exercice 2016, l'étude a été réalisée sur le rapport 2015.

Tableau 2 :

Verbatims illustrant la vision du rapport annuel développée par les sociétés du CAC 40

Secteur des biens et services industriels	*« En cohérence avec sa première édition, ce deuxième rapport intégré vise avant tout à vous présenter de façon synthétique notre stratégie, notre gouvernance et notre performance, ainsi que l'environnement dans lequel nous opérons, le tout dans une perspective de création de valeur à court, moyen et long terme ».*
Secteur des médias	*« 2016 marque une nouvelle étape-clé dans le travail en cours dans la progression vers le reporting intégré et se traduit par une évolution des publications consacrées à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Désormais, le présent chapitre du document de référence constituera le socle du reporting non-financier ».*
Secteur de la chimie	*« Le rapport annuel intégré 2016 marque une étape majeure dans notre démarche de reporting intégré, engagée il y a maintenant deux ans ; notre section introductive s'inscrit dans le cadre de référence établi par l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Ce rapport étaye notre engagement à créer de la valeur durable ».*
Secteur automobile et équipementiers	*« X est engagé pour la deuxième année consécutive dans une démarche volontaire de Rapport intégré pour décrire son modèle d'entreprise. Ce rapport, centré sur la stratégie du Groupe, propose une vue d'ensemble des mécanismes par lesquels la performance financière et extra-financière, la gouvernance et les perspectives du Groupe dans son écosystème contribuent à la création de valeur à court, moyen et long terme.*
Secteur bancaire	*« Parce que X est la banque [slogan de la société], ses parties prenantes sont attentives à la valeur qu'elle crée dans le temps. Aussi, a-t-elle décidé de regrouper son Rapport annuel et son Rapport de responsabilité sociale et environnementale dans un seul document. En réalisant ce Rapport d'activité et de responsabilité, X a pour objectif de présenter à ses parties prenantes comment ses performances sont fondées à la fois sur sa vision stratégique et sur son engagement sociétal ».*

L'adoption du cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) apparait explicitement dans 6 rapports et 5 indiquent proposer un rapport intégré.

Au niveau opérationnel, les rapports trois-quarts des rapports évoquant l'adhésion de la société aux objectifs de l'ONU (30 rapports). Ces éléments sont souvent présentés au début de la partie relative au développement durable et permettent de donner de légitimer l'action. La notion de « matérialité » apparait dans 32 rapports sur 40. Plus d'un rapport sur deux (24) présente une cartographie des parties prenantes, une matrice de matérialité ou matrice d'impact des activités. Dans 17 rapports, ces cartographies reprennent la structuration proposée par la GRI. 25 rapports font état d'un processus formalisé de dialogue avec les parties prenantes même si les modalités opérationnelles de celui-ci restent imprécises : *« journées fournisseurs »* (Rapport secteur des biens et services industriels), *« dialogue permanent », « conférences », « entretiens avec les Dirigeants »* (Rapport secteur alimentaire), *« Tout au long de l'année, X développe ses échanges et ses relations avec ses parties prenantes (…). Les conditions d'organisation de ce dialogue sont de nature très diverse »* (Rapport secteur des produits ménagers). L'objectif semble être de prouver aux observateurs l'intégration exhaustive des facteurs de durabilité dans les orientations stratégiques de l'organisation.

Les rapports exposent dans leur quasi-totalité des éléments destinés à démontrer que l'intégration dans les organes de direction des enjeux liés à la RSE. 27 rapports donnent des éléments relatifs à l'association de problématiques liées au développement durable par le conseil d'administration. 19 rapports évoquent la constitution de comités dédiés, dont 4 ont été créé au cours de l'année. Un autre marqueur témoignant d'une intégration stratégique du développement durable est relatif à la présence dans 24 rapports d'une rémunération variable des dirigeants assise sur des performances extra-financières. L'information sur les modalités de calcul apparait limitée puisque seulement 5 rapports décrivent les indicateurs associés (présence dans un indice boursier socialement responsable, projet interne à la société, objectifs touchant une thématique particulière) (Tableau 3).

Tableau 3 : Informations relatives au calcul des éléments variables de rémunération liées au développement durable identifiés au sein des rapports annuels des sociétés du Cac 40 en 2016

Secteur bancaire	*« Le respect des objectifs en matière de Responsabilité sociale et environnementale, se traduisant notamment par un objectif de positionnement de [société] dans le premier quartile du classement des banques de l'agence de notation extra financière RobecoSam ».*
Secteur des biens et services industriels	*« La rémunération court terme et long terme (Long Term Incentive) du Dirigeant Mandataire Social ainsi que celles des principaux managers du groupe est en partie indexée sur l'atteinte de ces objectifs fixés dans le cadre de la feuille de route RSE et sur la présence de X dans les principaux indices RSE ».*
Secteur de la chimie	*« Accroître les talents féminins fait partie des objectifs inclus dans la rémunération variable individuelle des membres du Comité exécutif ».*
Secteur de l'assurance	*« Depuis 2016, une des mesures de performance utilisées pour calculer les Long-Term Incentives (actions de performance) intègre des aspects de Responsabilité Sociale et Sociétale. Les critères utilisés se basent sur le classement Dow Jones Sustainability Index (« DJSI », coordonné par RobecoSAM).*

Concernant l'information sociale en elle-même, la capacité des organisations à démontrer le déploiement d'une approche stratégique apparait plus importante que les thèmes sur lesquels porte celle-ci. Les rapports jouent ainsi avec les obligations légales, les contraintes imposées par les référentiels et les attentes de parties prenantes afin d'apparaitre comme responsable tout en choisissant sur quels champs cette responsabilité doit être interrogée. Même lorsqu'ils évoquent l'adoption des principes du GRI, référentiel présentant le niveau de précision le plus développé, l'information dispensée permet difficilement de développer un regard analytique. Sur les 33 entreprises qui affirment adopter ce référentiel, 8 seulement précisent le niveau d'exigence associé. Lorsqu'elles le font 6 sociétés disent appliquer le niveau « critères essentiels » en donnant une information uniquement sur un seul indicateur par thème. Pour la question de l'égalité entre les femmes et les hommes par exemple cela permet aux entreprises de se prévaloir de l'application du GRI, en présentant uniquement des informations chiffrées sur la répartition de l'effectif total par sexe (33/40), sans évoquer le pourcentage de femmes ayant reçu une promotion (LA12) (4/40), la répartition des temps contrat à temps partiel entre les femmes et les hommes (G4-10C) (4/40) l'éventail de rémunération entre les femmes et les hommes (LA13) (3/40), le retour au travail après un congé parental (LA3) (1/40).

Face à ces stratégies, la vérification effectuée par les organismes tiers indépendants, prévue par la Loi Grenelle II, apparait peu pertinente. En effet, celle-ci se limite à une attestation quant à la présence des thèmes légaux, à la vérification du périmètre couvert et à l'appréciation générale du risque de présence d'informations erronées. 1 seul rapport fait état d'un niveau d'assurance « raisonnable », sur l'ensemble des données, 8 font apparaitre un niveau d'assurance « raisonnable » sur des indicateurs sélectionnés par les sociétés elles-mêmes, 26 rapports relèvent un niveau d'assurance général « modéré ». 5 rapports ne font pas mention du rapport de l'organisme tiers indépendant. La référence aux notes attribuées par les agences spécialisées est souvent présentée comme une garantie de responsabilité avancée par les sociétés, mais ne permet pas d'interroger la réalité de la responsabilité affichée. Les trois quarts des rapports (29/40) indiquent un score attribué par une agence de notation et à leur présence dans un indice boursier mais les modalités d'évaluation restent obscures.

Dans leur forme, dans leur intitulé, dans l'objectif qui leur est assigné, dans l'utilisation des référentiels normatifs, dans le renforcement de l'orientation stratégique dont il témoignent, mais également dans la focalisation qu'ils adoptent au profit des parties prenantes financières, les résultats permettent de constater que la dynamique intégrative qui se développe depuis le milieu des année 2000, s'incarne désormais concrètement dans le discours et les pratiques des entreprises du CAC 40, ce qui ne manque pas de poser des questions notamment sur le rôle des parties prenantes au sein de celles-ci.

Conclusion

Bien plus que leur forme qui n'apparait ni moins dense, ni moins complexe, c'est une nouvelle conception de la « responsabilité sociale » qui caractérise ces rapports. Considérant la satisfaction des parties prenantes financières comme la seule manière pour les organisations d'agir efficacement, la logique intégrative évite, de porter le regard sur les tensions entre activité économique et société. Alors qu'elle se présentait comme une logique transversale, élargissant l'interrogation stratégique à différents types de

ressources, l'approche intégrative réduit la responsabilité de l'entreprise à sa performance financière (Flower, 2015). Les possibilités d'interrogations de la responsabilité par les parties prenantes non financières apparaissent ainsi restreintes (Van Bommel, 2014), alors même le processus d'intermédiation censé se substituer à elles, manquent de transparence. Un enjeu particulier concerne la phase de matérialisation. Malgré les principes énoncés dans les référentiels, le processus suivi par les entreprises laisse planer des doutes importants quant à leur validité. Le développement d'une étude dédiée aux modalités de constitution des matrices de matérialité apparait comme une prolongation nécessaire à la présente réflexion. Il apparait ainsi essentiel d'interroger la manière dont les parties prenantes peuvent continuer à jouer un rôle actif dans le cadre du développement d'une logique intégrative. Sans cela, le risque est grand de voir la responsabilité sociale des entreprises se dégrader à mesure que se développe les preuves de la durabilité.

Bibliographie

AccountAbility (2008), Norme sur les principes d'accountability AA100
Autorité des Marchés Financiers (2016). Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale : vers une convergence des informations financières et extra-financières.
Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu (pp. 134-149). Paris : Presses Universitaires de France
de Villiers, C., Rouse, P., & Kerr, J. (2016). A new conceptual model of influences driving sustainability based on case evidence of the integration of corporate sustainability management control and reporting. Journal of Cleaner Production, 136, 78-85.
Brown, H. S. De Jong M. Lessidrenska, T. (2007). The rise of the global reporting initiative (GRI) as a case of institutional Entrepreneurship, *Corporate social responsibility initiative*, Working paper, n°36, Cambrige, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
Dey, C., & Burns, J. (2010). Integrated reporting at Novo Nordisk. In Accounting for sustainability: Practical insights (p. 197-214).
Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. Accounting Forum, 40(3), 166-185.
Eccles, R.G. (2012). Get ready: mandated integrated reporting is the future of corporate reporting, MIT Sloan Management Review, 53(3), p1-5.
Eccles, R.G. Krzus, M.P. (2015). Meaning and Momentum in the Integrated Reporting Movement, Journal of Applied corporate finance, 27(2).
Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. Critical Perspectives on Accounting, 27, 1-17.
Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. Business Strategy and the Environment, 11(5), 269-284.
Capron, M. (2012). Iso 26 000, un processus d'élaboration inédit. Revue Projet, 331(6), 56-59.
Global Reporting Initiative (2016), Lignes directrices pour le reporting développement durable, Guide de mise en œuvre.
Gond, J.-P., Igalens, J., & Brès, L. (2013). Rendre compte du social. L'art du compromis performatif. *Revue française de gestion*, *39*(237), 201-226.
Helfrich, V. (2010). Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques : Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale. Revue de l'organisation responsable, vol. 5, (1), 51-60.
International Integrated Report Council IIRC (2013). Cadre de référence portant sur le reporting intégré (2013). Disponible via http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORKFrench.pdf
Igalens, J., Peretti, J-M., (1997). Le bilan social de l'entreprise, 3ème édition. Paris, PUF
Igalens, J. (2004). Comment évaluer les rapports de développement durable ? Revue française de gestion, 30(152), 151-166.
Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000, Management & Avenir, 30(23), 91-104.
Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutionalist Approach: Determinants of Integrated Reporting. Business Strategy and the Environment, 21(5), 299-316.
Kaplan R.-S. Norton D.-P. (2004), Measuring the Strategic Readiness of
Intangible Assets, Harvard Business Review, 82, 52-63.
KPMG (2018), The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, disponible via kpmg.com/crreporting
Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. Journal of Business Ethics, 118(1), 13-29.

Milne, M. J., Gray, R., & Buhr, N. (2014). Histories, rationales, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting: CSR, GRI, IIRC and beyond. In Sustainability accounting and accountability (p. 69-89).
Notat, N. Senard, J-D., Barfety, J-B (2018), Entreprise objet d'intérêt collectif, Rapport remis au Premier Ministre le 9 Mars 2018
Payaud, M., Martinet, A. & Géro Amoussouga, F. (2014). La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU : Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des « pays les moins avancés ». *Revue Française de Gestion*, 245(8), 133-158
Porter M.E. Kramer, M.R. (2006) The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, 84 (12), 78-92.
Thomson, I. (2015). 'But does sustainability need capitalism or an integrated report' a commentary on 'The International Integrated Reporting Council: A story of failure' by Flower, J. Critical Perspectives on Accounting, 27, 18-22.
van Bommel, K. (2014). Towards a legitimate compromise? An exploration of integrated reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157-1189
White, A. L. (2005). New wine, new bottles: the rise of non-financial reporting. Business for Social Responsibility Business Brief.

REGARDS CROISES SUR LA DIVERSITE ET L'INCLUSION EN AFRIQUE, EN EUROPE ET AILLEURS DANS LE MONDE

ACTES DES 14èmes RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE

AVANT-PROPOS RID

BEM Dakar a organisé les 14èmes Rencontres Internationales de la Diversité (RID) qui se déroulent les12 & 13 décembre 2018 à DAKAR au SENEGAL en collaboration avec l'association « Les défis de la diversité », l'AFMD, l'IAS, l'AGRH, l'ASMP et les partenaires traditionnel des RID (ADERSE, FACE, AINF-Cercle Entreprises & Santé, ORSE, RHSF, la Charte de la Diversité, EGiD (Hec-Liège), Entreprendre pour la cité)

Ces Rencontres s'inscrivent dans une tradition initiée dès 2005 à l'Université de Corse. Elles sont devenues le lieu privilégié d'échange entre les enseignants-chercheurs, les responsables diversité et tous les acteurs concernés par la lutte contre la discrimination, pour l'égalité des chances et l'inclusion. Chaque année, les RID ont réuni 200 à 300 personnes pour approfondir les problématiques du management de la diversité. Les entreprises étaient de plus en plus nombreuses à mettre en œuvre une démarche en faveur de la diversité et le thème mobilisait davantage de chercheurs favorisant le succès croissant des rencontres. La diversité s'impose comme une thématique incontournable du débat public.

Pour les premières Rencontres (Corte, 2005) le thème retenu - « Défis de la diversité » - permettait de prendre conscience de l'étendue des problématiques liées aux revendications à la différence, à la lutte contre l'endogamie, le clonage et au souci de faire reculer les discriminations. L'année suivante (Corte, 2006), l'accent était mis sur « Les richesses de la diversité », avec la volonté de mettre en valeur l'apport d'une démarche active de gestion de la diversité. En 2006 ont été créés les « Trophée de la diversité » pour mettre en valeur des pratiques exemplaires des organisations dans les différents champs de la diversité et faire naitre dans d'autres organisations l'envie de s'en inspirer.

Lors des rencontres intitulées «Réussir la diversité » (Corte, 2007), l'objectif était d'identifier et mettre en valeur les bonnes pratiques pour faire de la diversité et de l'inclusion une source de richesse. 2007 est aussi l'année de la création de l'AFMD, Association Française des Managers de la Diversité, qui devient un partenaire clé des Rencontres et des Trophées de la diversité. Pour inscrire durablement le management de la diversité dans toutes les pratiques de l'organisation le thème suivant était « Faire vivre la diversité » (Corte, 2008).

Pour sa cinquième édition intitulée « La diversité : premiers bilans » (Corte, 2009), les RID avaient l'ambition de dresser un premier bilan des politiques et initiatives menées, de découvrir les entreprises les plus avancées dans la lutte pour l'égalité des chances, la non-discrimination et la gestion de la diversité et qui ont su ancrer la promotion de la diversité dans leurs pratiques RH et managériales. Dix entreprises ont reçu cette année-là le « Trophée de la diversité » pour la qualité de leur politique diversité. L'année suivante, sous le titre « (Re) connaître la (les) diversité(s) » les débats des 6èmes RID (Corte, 2010), ont fait ressortir la multiplicité des sources de diversités et les difficultés qui en résultent pour les connaître et les reconnaitre.

Les 7èmes RID (Corte 2011) ont renforcé la dimension internationale des rencontres en traitant de « Diversité(s) : approches internationales ». A cette occasion, la décision fut prise de déplacer les RID hors de l'île de beauté pour accroître les occasions d'échanges et découvrir la diversité des approches dans des contextes autres.

Les 8èmes rencontres se déroulèrent à El Djedida (Maroc, 2012) sur le thème « Diversité(s), RSE et solidarité ». Six entreprises marocaines ou implantées au Maroc reçurent un Trophée de la diversité des mains de Philippe Pozzo di Borgo, l'auteur et le héros des « Intouchables » incarné à l'écran par Omar SY. Le thème retenu l'année suivante, «Diversité(s) et nouveau pacte social» (Paris, 2013) faisait ressortir l'importance croissante des politiques et pratiques de diversité et d'inclusion dans la construction d'un nouveau contrat social avec les salariés et les parties prenantes.

Pour le dixième anniversaire de la création des Rencontres, il a semblé opportun d'analyser le renouvellement du thème et du champ des diversités durant la décennie en choisissant de traiter de «Diversité(s) : les nouveaux défis» (10èmes RID, Pau, 2014). Malgré un bilan globalement positif des progrès enregistrés à travers le monde, certains responsable ressentaient une crise de croissance de la fonction « Management de la (des) diversité(s) » dans les organisations et un certain essoufflement ou découragement des pionniers. Le thème de « La gestion de la diversité en crise ? » pour les 11èmes RID (Liège, 2015) organisées par le professeur Annie CORNET reflétait cette inquiétude. La qualité des

contributions, des témoignages et des dossiers des entreprises lauréates des « trophées de la diversité » témoignait de l'enthousiasme constant des militants de l'inclusion et de la lutte contre les discriminations.

Pour les 12èmes RID, le thème de « La Diversité, Pratiques, Métiers et Modèles en devenir » (La Rochelle, 2016) permettait d'intégrer la dimension prospective et la réflexion sur les compétences et nouveaux métiers de la diversité et de l'inclusion. La présence de deux entreprises marocaines parmi les entreprises lauréates, illustraient l'intérêt international croissant pour cette problématique. Pour favoriser le développement des échanges sur ce thème au niveau international, le choix, sur la proposition du professeur Michel RACINE, de franchir l'Atlantique était retenu pour les 13èmes RID en 2017.

Les 13èmes RID ont permis de rassembler des « Regards internationaux sur l'inclusion et les diversités en milieux de travail » (Québec, Québec, 2017), de découvrir les spécificités culturelles fortes dans l'approche de l'inclusion et d'offrir des temps d'échanges très riches.

La réussite de cette 13ème édition au Québec a incité à choisir pour 2018 une immersion dans un contexte lointain et différent où les problématiques diversité émergent aussi, l'Afrique Subsaharienne. Prendre conscience des difficultés rencontrées pour mettre en œuvre des politiques diversités uniformes dans les filiales de multinationales ou chez leurs fournisseurs dans le cadre des obligations croissantes de vigilance des donneurs d'ordre, identifier les défis spécifiques actuels dans les contextes africains, découvrir les pratiques innovantes des organisations engagées dans des politiques diversité et inclusion, échanger avec tous les acteurs concernés dans les différents continents et croiser les regards, tels sont les principaux enjeux de ces 14èmes RID dans le prolongement des échanges de la 13ème édition.

Les communications des 14èmes RID retenues pour être réunies dans ces actes illustrent la diversité des approches et des thèmes abordés ainsi que la grande qualité des travaux présentés. Les contributions concernent trois continents, conformément aux souhaits des organisateurs des rencontres. Les communications abordent toutes les caractéristiques de la prise en compte des diversités dans les contextes africains, européens et ailleurs dans le monde tels que:

- Diversité des diversités; l'inter-sectionnalité, la super-diversité : vers une prise en compte de la diversité multidimensionnelle et multiniveaux; La sémantique de la diversité;
- Disparités intra-africaines;
- Principales composantes des discriminations en Europe, en Afrique et ailleurs dans le monde;
- Approches juridiques nationales de la diversité entre incitations et sanctions;
- Diversité des critères de discrimination prohibés et (in)effectivité de leur mise en œuvre dans les démarches sociétales des entreprises;
- Internationalisation des démarches de diversité (entre universalisation & contextualisation);
- La dissémination adaptative des programmes, process, outils et pratiques de management de la diversité d'un territoire (national ou continental) à l'autre;
- La responsabilité élargie des entreprises sur toute la chaîne de valeur et sur l'ensemble de leurs territoires d'activité;
- Diversité de genre et place de la femme dans l'entreprise en Afrique et dans le monde;
- L'entrepreneuriat féminin et le leadership au féminin ;
- Les nouveaux outils de l'égalité F-H : réseaux, networking, mentoring, coaching;
- Les réseaux (affinitaires et de cause) comme nouveaux territoires de l'égalité (exemple : réseaux féminins, réseaux mixité, réseaux diversité; réseaux handicap; réseaux de juniors et de seniors…);
- Les couples à double carrière;
- La diversité des âges, pratiques et contextes différenciés selon les pays;
- La diversité ethnique, réalité africaine ou universelle ?
- Attitudes, comportements, pratiques des employeurs à l'endroit des groupes diversifiés;
- Impact des diversités sur les conventions collectives et les régimes de retraite;
- Métiers et professions occupés historiquement par des hommes ou des femmes;
- Conciliation travail / vie privée : de nouveaux partages à considérer;
- Nouveaux défis d'inclusion (accident et handicap, retour au travail et maladie chronique évolutive…);
- Itinérance, précarité sociale et insertion dans la vie professionnelle;
- Management des diversités dans les PME, les sociétés internationales, le secteur public, les administrations…;
- Concertation et collaborations des acteurs de la diversité;
- Participation citoyenne, villes et diversités.

L'implication des membres du comité scientifique qui ont accepté de lire et évaluer les communications reçues permis de sélectionner et, après corrections éventuelles, de publier ces textes. Merci à tous les

membres du comité scientifique, à ALIOUAT Boualem, Université de Nice, AKANNI Alain, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal, ARCAND Sébastien, HEC Montréal, Québec, BARTH Isabelle, INSEEC, France, BEKOLO Claude, INSET, Université de Yaoundé, Cameroun, BEN LAHOUEL Béchir, IPAG Paris, France, BENRAISS-NOAILLES Laïla, Université Bordeaux, France, BENTALEB Chafik, Université de Marrakech, Maroc, BESSEYRE Des HORTS Charles-Henri, HEC Paris, France, BETTACHE Mustapha, Université de Laval, Canada, BOYER André, IAE de Nice, BRUNA Maria Giuseppina, IPAG, Paris, France, CHAUDAT Pierre, Université de Clermont Ferrand, France, CHANLAT Jean-François, Paris Dauphine, France , CORNET Annie, Hec-Liège, Liège Université, Belgique, De BEAUFORT Viviane, ESSEC Business School, France, De BRY Françoise, Académie de l'éthique, France, De VAIVRE Anne Marie, Cercle Entreprise et Santé, Paris, France, DELAYE Richard, Groupe IGS, Paris, France, DIAW Adama, Université Saint Louis, Sénégal, DIOP Pape Madické, BEM-Dakar, Sénégal, DRILLON Dominic, Sup de Co La Rochelle, France, DUMAZERT Jean-Pierre, Sup de Co La Rochelle, France, DUPORT Michelle, Université de Montpellier 3, France, EKOMIE Jean-Jacques Tony, Université Omar Bongo, Gabon, EL ABBOUBI Manal, Université de Rabat, Maroc, ETOUNDI Gilles, Université de Douala, Cameroun, FALL Moussa, BEM-DAKAR, Sénégal, FEUDJO Jules-Roger, Université de Dschang, Cameroun, FOUDA ONGODO Maurice, Université de Douala, Cameroun, FRAY Anne-Marie, IAS, France, FRIMOUSSE Soufyane, IAE de Corse, France, GANKOU Jean-Marie, Université de Yaoundé II, Cameroun, GAYE Birahim, Université St Louis, Sénégal, GELINEAU Lucie, UQAR, Lévis, Québec, GLIDJA Judith, Université d'Abomey-Calavi, Bénin, HADDADJ Slimane, IAE Dijon, France, HAKIZUMUKAMA Alexis, Hec-Liège, Liège Université, Belgique, HALLEE Yves, Université Laval, Québec, Québec, HAMOUMOU Mohand, Grenoble Ecole de Management, HENDA-GUERFEL Sana, ESC Amiens, France, HULIN Annabelle, Université de Tours, France, IGALENS Jacques, Université Toulouse Capitole, France, KAMDEM Emmanuel, ESSEC Douala, Cameroun, KHIAT Assya, Université d'Oran, Algérie, LEE-GOSSELIN Hélène, Université Laval, Canada, LEYMARIE Stéphane, Université de Lorraine, France, MANSOURI Nader, Ecole Française des Affaires, Casablanca, Maroc, MAKIMDU Hillaire, ISC, Kinshasa, RDC, MBAYE Ali, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal, M'BAYO Maurice, Université de Lubumbashi, RDC, MBENGUE Ababacar, Université de Reims, France, M'ZALI Bouchra, Université du Québec à Montréal, Québec, MERCIER Samuel, Université de Bourgogne, France, MONTARGOT Nathalie, Sup de Co La Rochelle, France, MUJIKA MUABA Paul Matamba, Liège Université, Belgique, NANDJIP MONEYANG Sara, Université de Douala, Cameroun, NASCHBERGER Christine, Audencia Nantes, France, N'DAO Assane, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal, NDOUR Ndiouma, Université Assane Seck Ziguinchor Casamance, NGANTCHOU Alexis, Université de Douala, Cameroun, NGOK EVINA Jean François, Université de Douala, Cameroun, NKAKLEU Raphaël, Université de Douala, Cameroun, NZONGANG Joseph, Université de Dschang, Cameroun, ONDOUA BIWOLE Viviane, ISMP, Université de Yaoundé II, Cameroun, PARADAS Agnès, Université Avignon, France, PERETTI Jean-Marie, ESSEC Business School, Paris, France, PERETTI-NDIAYE Marie, EHESSS, Paris, France, PLANE Jean-Michel, Université Montpellier 3, France, POILPOT-ROCABOY Gwenaëlle, Université de Rennes, France, RACINE Michel, Université Laval, Québec, Québec, REDON Gaëlle, Paris Business School, France, ROBERT, Jocelyne, HEC-ULg, Liège, Belgique, SABOUNE Khaled, Université Aix-Marseille, France, Josée SAINT-PIERRE, UQTR, Trois-Rivières, Québec, SAHRAOUI Doha, Université de Marrakech, Maroc, SALL Fatou diop, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal, SCOTTO Marie-José, IPAG, Nice, France, SCOUARNEC Aline, Université de Caen, France, SEGUIN Michel, UQAM, Canada, SEM Pascal, Université de Lubumbashi, RDCSIBIEUDE Thierry, ESSEC Afrique, Rabat, Maroc, SILVA François, KEDGE Business School, France, SIMEN Serges Francis, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal, TAHSSAIN Loubna, Sup de Co La Rochelle, France, TAKAGI Junko, ESSEC Business School, France, TAMOKWE Georges Bertrand, ESSEC, Douala, Cameroun, TCHANKAM Jean-Paul, KEDGE Business School, France,TCHUENTE Monique, Université de Yaoundé II, Cameroun, TEBAA Jamal Eddine, ESTEM, Casablanca, Maroc, THEVENET Maurice, FNEGE, ESSEC Business School, TERRAMORSI Patrice, Université de Corse,THIAM Omar, BEM-Dakar, Sénégal, TIOTE Lassana, CESAG, Dakar, Sénégal, TISSERAND Pascal, Université de Lorraine, TREMBLAY Maripier, Université Laval, Québec, Québec, TREMBLAY Diane-Gabrielle, TELUQ, Montréal, Canada, TSAPI Victor, Université de Ngaoundéré, Cameroun, UM NGOUEM Marie Thérèse, Université de Douala, Cameroun, VALAX Marc, Université de Lyon III, France, VANDERLINDEN Blandine, ICHEC Brussels Management School, Bruxelles, Belgique, Van HOOREBEKE Delphine, IAE Toulon, France, VOYNNET-FOURBOUL Catherine, Université Paris 2, France, WADE Mohamed El Bachir, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal, WOROU Rosaline, ENAM, Cotonou, Bénin, YANAT Zahir, KEDGE Business School, Bordeaux, France, ZANNAD Hédia, NEOMA, Rouen, France, ZARDET Véronique, Université Lyon 3. Cette université n'aurait pu être organisée sans la mobilisation des membres du comité d'organisation. Merci à BRUNA Maria Giuseppina, IPAG Paris, CORNET Annie, Hec-Liège, Liège Université, Belgique, FALL Moussa, BEM Dakar, Sénégal, FRIMOUSSE Soufyane, les défis de la diversité, France, HAGEGE Maya, AFMD, France, PENDA Mame, BEM Dakar, Sénégal, PERETTI Jean-Marie, IAS, France, FAYE El'hadji Malick, BEM Dakar, Sénégal, TCHANKAM Jean-Paul, KEDGE Business School, pour leur contribution

La lecture de ces communications présentées en décembre 2018 dans le cadre stimulant de Dakar, permettra d'alimenter et stimuler la réflexion et l'action de l'ensemble des acteurs concernés par la diversité et l'inclusion en Afrique et ailleurs dans le monde.

Soufyane FRIMOUSSE
« Les défis de la diversité »
Université de Corse
Rédacteur en chef adjoint, « Question(s) de Management »

Jean-Marie PERETTI
« Les défis de la diversité »
Professeur ESSEC Business School
Rédacteur en chef, « Question(s) de Management »

PLAFOND DE VERRE : VERS UNE ECHELLE DE MESURE DE L'EXCLUSION

Amine BALAMBO
CRETLOG-AMU- Université Ibn Tofail
balambo@gmail.com

Doha SAHRAOUI
GREFSO-Université Cadi Ayyad
Doha.sahraoui@gmail.com

Résumé
Depuis le modèle de Fagenson qui date de plus de 40 ans, rares sont les modèles qui permettent une conceptualisation des carrières genrées. La majorité des recherches qui s'intéressent à la carrière genrée optent pour une méthodologie qualitative qui ne permet pas une modélisation de ces carrières féminines. Les recherches sur le genre qui optent pour une méthodologie quantitative s'arrêtent à des phénomènes plus ou moins mesurable, comme l'avancement hiérarchique. Dans la présente communication, nous présenterons la démarche de conceptualisation d'une échelle de mesure des carrières genrées, qui intègrent les spécificités contextuelles du Maroc.

Mots clés
Genre, carrière, échelle de mesure, plafond de verre, Maroc.

Introduction

Le plafond de verre n'existe pas ! Et si on pouvait le mesurer. Depuis la popularisation de la métaphore du plafond de verre, la majorité des recherches qui ont étudié ce phénomène ce sont basées sur des études qualitatives qui explorent et décrivent les mécanismes du phénomène. Les études quantitatives sur le sujet, quant à elles expliquent l'avancement hiérarchique, celles qui n'avancent pas par déduction sont celles qui plafonnent. Or, il est important de pouvoir mesurer ce phénomène de plafonnement qui est à la fois résultante de barrières individuelles, structurelles et sociales. Pour briser le plafond de verre, il faut construire des outils de mesure avec des résultantes chiffrables qui permettent aux décideurs ainsi qu'aux femmes elles-mêmes de se rendre compte de l'ampleur du plafonnement.

L'objectif de cette communication est de présenter, une partie d'une recherche plus large qui vise à aboutir à une typologie des carrières genrées. Nous présenterons dans cette communication les étapes préliminaires qui nous ont permis d'aboutir à la construction des items de mesure du plafond de verre.

La première partie est une partie qui synthétise la revue de la littérature qui a traité du plafond de verre. La deuxième partie présente la synthèse des études qualitatives qui ont eu pour objectif l'explication de ce phénomène selon la perception des femmes cadres, DRH et experts de la question. Nous présenterons également la démarche méthodologique qui nous mènera à la validation de l'échelle de mesure.

Pour les femmes, les carrières s'arrêtent quand les possibilités d'avancement sont toujours présentes au sein des organisations, ce phénomène est dénommé ***« le plafond de verre ».***

Ainsi, dans les mêmes structures et avec les mêmes qualifications, les hommes évoluent et les femmes plafonnent. Même si les recherches démontrent que les femmes semblent satisfaites de cette situation et qu'elles intègrent d'autres critères subjectifs à l'évaluation de leur succès de carrière ; il n'en demeure pas moins que la situation féminine semble plus ou moins paradoxale et va à l'encontre des objectifs d'équité et de maximisation des ressources des entreprises. Dès lors, il devient malaisé de saisir un plafonnement dû au sexe des salariés.

1. Plafond de verre : Définitions et Approches

A la croisée des chemins entre les recherches sur la carrière et le genre, une réalité commune est débattue : Pour des raisons différentes, les femmes ne mènent pas les mêmes carrières que leurs homologues masculins au sein des entreprises. Majoritairement, elles sont bloquées au bas de la hiérarchie et le taux des femmes qui réussissent est faible. L'histoire du travail des femmes, l'évolution de la législation, la domination masculine et la ségrégation des tâches, font que les entreprises sont les héritières d'un ensemble de mécanismes invisibles et indirects, qui empêchent les femmes d'avancer au sein de la hiérarchie comme le font les hommes. La métaphore du plafond de verre permet de rendre compte de manière imagée de l'ensemble de ces processus et mécanismes sociologiques, psychologiques, organisationnels qui s'entremêlent au sein des organisations et bloquent les femmes dans des postes, qui, au vue de l'histoire ne leur sont pas destinés. Rendre compte de l'ensemble de ces mécanismes est difficile, notamment dans une optique de management, où il faut cadrer l'explication de l'intégration des femmes au sein des entreprises. Or, les entreprises ne sont que tributaires de codes sociaux. La métaphore du plafond de verre a permis dans ce sens de simplifier l'interaction de l'ensemble de ces mécanismes, et de ce fait, a attiré l'attention sur les barrières invisibles que rencontrent les femmes au sein des entreprises (Buscatto, Marry ; 2009).

Dans cette optique, et pour mieux saisir les mécanismes du plafond de verre, nous nous intéresserons à la définition, aux approches et aux mécanismes qui le construisent.

Le plafond de verre (Glass Ceiling) reste jusqu'à aujourd'hui la dénomination la plus complète de ce phénomène qui s'inscrit à la fois, à l'intérieur et à l'extérieur des organisations et qui empêche les femmes d'avancer dans la hiérarchie comme le font les hommes. Les différents mécanismes du plafond de verre, tels que traités au niveau de la littérature spécialisée, permettent de synthétiser l'histoire de la femme et son accès au marché du travail ainsi que les conséquences de cette histoire sur son évolution actuelle au sein des entreprises. Le plafond de verre est un terme générique qui permet la lecture des codes de l'entreprise de manière différenciée et de cerner l'impact de ces codes sexués sur « la minorité » féminine. Les théories de gestion, dépassent ainsi la vision universaliste pour aller vers une lecture catégorielle des pratiques, du vécu et de la culture des entreprises. Il est toutefois à signaler, que malgré l'intérêt que représente le thème, uniquement deux thèses [96] en France ont été consacrées à l'étude du plafond de verre. Aucune entrée n'existe pour le terme dans le dictionnaire, l'encyclopédie de gestion ou le dictionnaire de la GRH.

1.1. Définitions du Plafond de verre

Définir le plafond de verre permet de mieux l'appréhender au sein des organisations. L'expression imagée du « plafond de verre » ou « glass ceiling » est apparue dans le célèbre ouvrage d'Ann Morisson, Randal White et Ellen Van Velsor (1987) « Breaking the Glass ceiling ». Ils définissent le plafond de verre comme ***« L'ensemble de barrières artificielles, crées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation »***. Cette image du plafond de verre a ensuite été banalisée suite à un article du Wall Street Journal[97]. Selon le BIT[98] (1997), le plafond de verre désignerait ***« les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités. Le terme plafond de verre illustre bien le constat que, lorsqu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes jusqu'aux plus hautes fonctions, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises, ainsi qu'à la société qui intervient »***. Laufer (1995) définit le plafond de verre comme « ***l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, dans les entreprises, mais aussi les associations ou les syndicats*** ». D'autres expressions plus poétiques ou plus frappantes ont été utilisées pour mettre l'accent sur la situation des femmes au sein des entreprises. On citera notamment *« la cueillette des edelweiss »* (Meynaud, 1988), pour imager la raréfaction des femmes dans les hautes sphères de direction d'une entreprise publique française. Autre expression, le *« Tuyau percé »*, utilisé par la commission européenne (2000), fait référence à l'évaporation des femmes de la sortie des études au grade de professeur universitaire.

Ces barrières invisibles sont complétées par plusieurs notions compte tenu du courant et de la nature de la recherche. On retrouve ainsi les parois de verre qui font référence à la distinction faite entre les domaines d'activité traditionnellement réservés aux hommes et menant plus facilement aux postes de responsabilité, et les domaines d'activités beaucoup plus féminins qui ont moins de chances de mener à ces carrières de dirigeants. Pour renforcer la notion de plafond de verre les canadiens parlent même de

[96] Belghiti S. (2003), *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, Thèse de doctorat, IAE de Montpellier.
[97] Hymowsitz, Scheldrat, (1986), «The glass ceiling», *Wall street journal*, March 24, page1.
[98] Bureau International de Travail.

plancher collant ou ciel de plomb, force antagoniste à la progression des femmes dans l'entreprise et qui les contraint à rester aux niveaux les moins élevés de la pyramide organisationnelle. On retrouve également la notion de *« Glass Cliff »* pour représenter la précarité de la position des femmes dans les situations de leadership.
Cerner le plafond de verre, ne s'arrête pas à le définir c'est d'abord connaître les éléments qui le constituent. Les recherches qui ont porté sur le plafond de verre, ont surtout cherché à analyser les mécanismes de construction de ce plafond. Dans ce domaine, les travaux de Kanter (1977) de Schein (1975) et de Kram (1983) ont été précurseurs et ont ouvert la voie à plusieurs recherches portant sur les femmes dans l'organisation et le comportement des organisations envers les femmes. Nous pouvons également citer les études faites par Catalyst qui représentent une ressource importante en rapport avec l'étude des femmes dans les organisations.
Sur la base de la classification de Desrosiers et Lépine (1991), nous nous proposons, ci-dessous, de présenter l'ensemble des barrières constituant le plafond de verre selon ces trois axes à savoir les barrières structurelles, les barrières individuelles et les barrières culturelles.

Les barrières structurelles

Les barrières structurelles ou la perspective structurelle (Desrosiers, Lépine (1991), proposent une explication du plafond de verre qui apparaît comme enracinée dans les organisations. Selon cette explication, ce sont les caractéristiques des organisations et non celles des individus qui causent les problèmes et expliquent les comportements. Cette perspective renvoie aux problèmes inhérents aux structures, qui empêchent les femmes d'avancer.
Comme le présente Laufer (2005), les règles organisationnelles, qu'elles soient formelles ou informelles, sont conçues au masculin. Les entreprises représentent le cadre de vie adapté aux hommes et discriminant pour les femmes. Dans la gestion courante de toute entreprise on adopte des critères, des règles formelles et contractuelles entre les différentes partie-prenantes. Au sein même de l'organisation, il existe une dynamique informelle qui exclut les femmes car les entreprises n'ont pas été pensées au départ pour elles. Ces mécanismes structurels sont :

- **La femme alibi (Tokenism) :** résume l'impact de l'absence de mixité dans les postes de direction sur le vécu des femmes au sein des entreprises. Kanter (1977) fut la première à étudier l'effet de la présence minoritaire des femmes dans l'organisation à travers le *« tokenism ».* Cette présence minoritaire ou *« la domination masculine* [99]*»* dans le management entraîne premièrement un effet de visibilité, c'est-à-dire, une attention disproportionnée à la présence des femmes dirigeantes et deuxièmement un effet de polarisation, c'est-à-dire que les différences entre les *« tokens* » et les managers masculins sont exagérées ce qui renforce les frontières entre les deux groupes. Troisièmement, l'assimilation classe les femmes managers dans un construit social, ce qui conduit ces femmes à se conformer à des rôles préétablis[100].
- **Le manque de parrainage**[101] **pour les femmes :** Le parrain dans l'organisation joue un rôle important (Hunt, Michael, 1983) ; la relation de parrainage permet au protégé d'avoir les réponses aux questions reliées au travail, et de connaître à travers l'expérience du parrain les normes formelles et informelles de l'organisation. Partant de là, les femmes parrainées ont plus de chances d'avancer dans la hiérarchie que celles qui ne le sont pas. Pour les femmes, être parraînées reviendrait à être reconnues par leurs pairs comme faisant partie de l'organisation (Noe, 1988). Cette relation de parrainage joue également un rôle de soutien psychologique, ce qui leur permet de réduire le stress professionnel qu'elles ressentent. En conséquence ces femmes augmenteraient leurs chances d'avancer dans l'organisation.
- **L'exclusion des réseaux**: Il est important d'appartenir à un réseau, car le réseau joue le même rôle que le parrainage. Toutefois, Landrieux Kartochian (2004) souligne que l'existence de groupe signifie l'existence de frontières ; les femmes, vue leur différence apparente, ont du mal à traverser ces frontières. Schor (1998) explique que les femmes ont plus de mal à tisser et entretenir les réseaux car elles ont moins de temps que les hommes à consacrer à ces réseaux.
- **Stéréotypes sur les femmes**: « think Manager, think male ! », Les recherches menées par Schein (1973) démontrent que le manager idéal serait perçu comme possédant des qualités masculines telles que l'agressivité et la stabilité émotionnelle et les femmes elles-mêmes attribuent au bon manager les mêmes qualités masculines que les hommes. Adler et Izraeli (1988), démontrent que le leadership appartient au domaine du masculin. Les recherches de Fagenson et Marcus (1991) démontrent que les femmes qui ont travaillé dans des entreprises dirigées par des hommes donnent plus d'importance aux caractéristiques masculines de leadership. Ces stéréotypes, n'ont que légèrement évolué avec le temps, comme le démontrent les recherches de (Schein, 1997 ; Powell, Butterfield et Parent, 2002). Globalement, le bon

[99] Bourdieu P. (1998), *La domination masculine*, Editions le Seuil.
[100] In Sophie Landrieux Kartochian (2003), « Au-delà du plafond de verre ? une introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines », Cahiers du CREGOR
[101] Selon Kram (1985), Les parrains sont généralement définis comme des individus ayant de l'expérience et le savoir nécessaires pour apporter le support et la mobilité de carrières à leurs protégés.

manager est de manière prépondérante perçu comme masculin. Heilman (1994), avance que l'existence de ces stéréotypes sur les capacités des femmes à exercer le pouvoir engendre des discriminations sur les carrières féminines en matière de recrutement, mobilité et promotion.

Les barrières individuelles

Les barrières individuelles ou la perspective individuelle (Desrosiers et Lépine, 1991) renvoient aux spécificités féminines liées à leurs capacités, aptitudes, personnalités et attitudes. Ces spécificités ne permettent pas aux femmes d'exercer un rôle de gestionnaire, notamment à travers une ambivalence à exercer le pouvoir et le conflit travail/famille.

- **Ambivalence à exercer le pouvoir** : les femmes rejettent les jeux politiques, elles considèrent l'exercice du pouvoir ou la dimension politique de l'entreprise comme malsaine et liée à des jeux politiques et à la tricherie (Harel-Giasson, 1999). Les femmes croient plutôt dans le principe de la méritocratie dans une société rationnelle où les récompenses sont accordées selon un principe de mérite objectif.
- **Rareté des modèles féminins de réussite :** En l'absence de modèles dans les postes de pouvoir, les femmes ont du mal à se construire une identité par rapport à l'exercice du pouvoir, or, cette construction identitaire est justement, comme le décrit Laufer (2005), la problématique de la femme cadre dans les organisations.
- **Auto-efficacité négative :** les femmes peuvent renoncer à avancer. D'une part, car leur entourage de femmes, entretient une image négative concernant leurs compétences et leur engagement professionnel (Davidson et Burke, 2004).
- **Le conflit travail-famille** : Il existe une ségrégation historique des tâches et le rôle prioritaire de la femme est la famille, la femme ayant une responsabilité domestique. Selon Françoise Belle (1999), les recherches sur les femmes ont longtemps été axées sur la famille, l'entreprise étant présentée par le chercheur comme une « boite noire» hors du champ de vision de la femme. *« Sa vie professionnelle ainsi que la nature de leurs investissements dans le travail ne sont que la résultante de ses contraintes familiales ».* Selon Greenhauss et Bettel (1985) le conflit travail/famille est un conflit inter-rôles où il existerait une incompatibilité entre les pressions émanant de l'entreprise et celles émanant de la famille. Aubert (1982) parle de conflit d'identité renforcé par la maternité qui apparaît comme une faute à racheter auprès de l'entreprise. Belle (1990), parle même de clivage identitaire de ces femmes qui sont entrées comme par « effraction » dans les entreprises alors que leur rôle prédestiné est au sein de la famille. La théorie de « l'escalier inversé » (Desingly, 1997, 2000, Marry Gadéa 2000)[102], montre que plus les hommes ont d'enfants plus ils accèdent à un statut élevé dans l'entreprise, alors que les femmes demeurent plus pénalisées par leur investissement dans la vie familiale.

Les barrières culturelles

Cette perspective (Desrosiers, et Lépine, 1991), essaye d'expliquer le plafond de verre à travers des aspects intangibles et symboliques des organisations ainsi que la relation entre culture et femmes dans la gestion. La culture organisationnelle assigne les femmes dans certains rôles pré-établis, qui correspondent à leur image et à la symbolique culturellement acceptée de la féminité.

En effet, au sein des organisations, certaines règles dites neutres ne sont en fait que le reflet d'une structure historiquement masculine, basées sur des modèles masculins d'investissement et de réussite (Wajcman, 2003). Au sein des organisations ces règles se traduisent par des codes qui se manifestent à travers des symboles, des images des idéologies, de différence et d'inégalité entre les hommes et les femmes (Laufer, 2005; Wajcman, 2003).

De manière générale, les travaux de Belle (1999) ont montré que la culture de chaque entreprise induit des différences dans la manière dont la femme-cadre aménage son statut sexuel, et comment elle adapte son statut de femme à ses fonctions au sein de l'organisation où elle évolue.

Les travaux qui s'inscrivent dans ce courant traitent des processus d'acculturation, de l'imaginaire, des stéréotypes, des processus inconscients, des valeurs et des comportements masculins (Brière, 2006). Harel Giasson (1999), démontrent que la culture de l'organisation, sa structure, ses valeurs et son idéologie ont un impact certain sur la situation et le comportement des femmes au sein des organisations. Cet impact de la culture sur le statut des femmes est de l'ordre de « la pédagogie implicite » (Belle, 1999) ; les mécanismes de la culture ainsi que leur influence sur le statut des femmes au sein des organisations, est un processus inconscient intangible qui mène à des effets de domination. Pour reprendre l'expression de Bourdieu (1998) : *« c'est une inculcation inconsciente de principes qui ne se manifestent qu'à l'état pratique dans la pratique »*.

Or, la culture de l'entreprise n'est pas une invention interne indépendante de son environnement externe. Ainsi que l'explique Morgan (1998) dans sa métaphore de l'organisation vue comme une culture, toute organisation est un système humain caractérisé par des valeurs, des idées, des croyances, rites et

[102]In Laufer (2005), « Construction du plafond de verre », travail et emploi N°102, Avril-Juin, p. 35

modèles de signification commune qui caractérisent les systèmes humains. Ces valeurs sont le reflet des croyances que l'on peut retrouver dans un pays. La culture est ainsi conçue comme un ensemble de codes et de règles non écrit qui favorise et assurent la cohésion et la coordination entre les individus. Les valeurs partagées sont considérées comme le ciment fondateur d'une organisation.
De ce fait, en nous référant aux travaux de Bourdieu sur la domination masculine, la culture du mâle dominant est dans *« l'ordre naturel »* des choses et correspond au cours du monde et aux attentes à son propos.
La division sexuelle demeure encore une réalité du monde actuel malgré les mouvements et les changements opérés. Les femmes dans les entreprises demeurent *« une minorité active »* au sens de Moscovici ; une minorité qui pense et agit différemment, or l'introduction des changements par cette minorité active ne peut se faire aisément. On est davantage en situation de traces (Harel-Giasson, 1999) que de changements radicaux. En effet, la division sexuelle agit à travers trois principes (Bourdieu, 1998), le premier veut que les fonctions convenant aux femmes se situent dans le prolongement des fonctions domestiques. La seconde stipule qu'une femme ne pourrait avoir d'autorité sur un homme, et le troisième donne à l'homme le monopole du maniement des objets techniques et des machines. Wajcman (2003) explique que les rôles familiaux sont déterminants dans la structure des sexes au sein des organisations.
On peut remarquer que les trois principes généraux de division sexuelle, recoupent parfaitement les définitions même du plafond de verre au sein des entreprises. Les femmes se retrouvent dans des postes de support (ressources humaines, communication, assistance…) qui font appel à leurs aptitudes féminines de communication et gestion de groupe, tandis que les hommes sont beaucoup plus présents dans les métiers techniques et financiers. Par ailleurs, le constat du plafond de verre, et celui des faibles taux de femmes dirigeantes confirment le principe qui veut qu'une femme ne puisse avoir de l'autorité sur un homme.
Harel Giasson (1999) avance pour sa part que les femmes partagent la même culture que les hommes. Quand des hommes prennent position dans des postes dominants, les femmes feraient le choix d'aller vers des positions moins affirmées. C'est une construction culturelle partagée où chacun des sexes dispose d'un rôle assigné.
Les barrières culturelles nous montrent que les rôles assignés aux hommes et aux femmes sont une construction sociale. Cette construction sociale renforce le plafond de verre en faisant du féminin l'inférieur du masculin.

2. Méthodologie de la construction de l'échelle de mesure

Afin de construire nos items, nous avons défini les différents concepts centraux sur la base de la littérature, puis nous avons mené trois études qualitatives en trois temps. Une première étude a été menée auprès de 30 femmes cadres, nous avons procédé à une analyse variable des retranscriptions basée sur une procédure de codage axiale et un codage sélectif assisté par ordinateur. Les codes fermés sont issus des concepts centraux de la littérature et les codes ouverts ont été construit sur la base des données recueillies. La fiabilité inter codeurs est de 85%, basé sur 322 extraits d'entretiens.
La seconde étude a eu pour objectif d'approfondir la compréhension de certains codes ouverts, notamment pour les barrières culturelles. C'est étude a été menée auprès d'une dizaine d'experts (sociologue, islamologue, expert en droit…) et une dernière étude a été menée auprès de DRH. Les entretiens ont été analysés sur la base des grilles d'analyse horizontale et verticale, en se basant sur les thèmes définis par la littérature.
Nous avons pu explorer les différents mécanismes du plafond de verre et les préciser sur la base des résultats de ces trois études. Nous présenterons ci-dessous, les items qui correspondent à chacun des mécanismes identifiés dans la littérature, ainsi que des items qui correspondent aux codes ouverts validés en catégories par les différentes études qualitatives.

Les barrières structurelles

Pour les barrières structurelles la majorité des composantes se révèlent présentes et perçues par les femmes cadres dans leur quotidien. Le seul mécanisme qui ne ressort pas dans nos résultats empiriques c'est le tokenism. La rareté des femmes dans les postes de direction, font que les tokens ne sont pas suffisamment présentes dans le perçu des femmes cadres. En plus des différentes barrières structurelles du plafond de verre, nous avons relevé l'absence des politiques « women friendly » et « family friendly » qui renforcent les barrières qui bloquent les femmes pour l'accès à la hiérarchie.

- **Le manque de parrainage**[103] **pour les femmes :** Les femmes cadres interrogées confirment qu'il est difficile d'avoir un parrain ou un mentor à l'intérieur des entreprises. Les hommes parrainent d'autres

[103] Selon Kram (1985), Les parrains sont généralement définis comme des individus ayant de l'expérience et le savoir nécessaires pour apporter le support et la mobilité de carrières à leurs protégés.

hommes, et c'est rare qu'un homme manager accepte de parrainer une femme cadre. Les femmes elles-mêmes ont du mal à gérer ce type de relation, les relations homme-femme sont souvent mal interprétées au sein des entreprises. *« Un mari accepterait très difficilement que sa femme ait un dîner de travail, ou un voyage de travail, elle ne doit pas fréquenter d'autres hommes de manière trop personnelle »*, Consultant RH N°1.

- **L'exclusion des réseaux** : Les femmes cadres perçoivent les réseaux informels comme malsains, et refusent de faire partie de ce genre de networking. Elles considèrent également que ces réseaux sont consommateurs de temps, et que au regard de leurs obligations familiales, elles n'ont pas de temps à consacrer à ce type de réseaux. « *C'est très simple le networking se fait dans les pubs et c'est le soir quand on a fini une journée de travail, on va prendre un verre quelque part, ça limite et moi je n'ai jamais bu et donc aujourd'hui avec les restrictions de fumer à l'intérieur du site et tout ça tu as toutes les réunions qui se font dans le fumoir et des décisions qui se prennent et tu n'es pas impliquée parce que tu ne fumes pas, tu ne bois pas, c'est des mecs entre eux et tu n'as pas ta place »*
- **Stéréotypes sur les femmes**: Les répondants avancent qu'il y'a encore au sein des entreprises des remarques sexistes qui sont considérées comme « normal » ou même banalisées au sein des organisations. *« Les femmes sont obligées de gérer leur féminité, de fixer des limites, de gérer les autres pour donner une image de femme correcte et éviter les propositions indécentes »*

Pour certains postes les femmes sont d'office exclue car en tant que femme elle ne conviendrait pas au poste. D'autres relèvent des problèmes de harcèlement moral, physique et sexuel que les femmes subissent à l'intérieur des entreprises et pour lesquels la protection juridique est encore très faible *« Tous les moyens sont bons pour prouver une discrimination, mais comment prouver qu'une femme n'a pas été recrutée parce qu'elle est femme ou enceinte ou autre. L'employeur dira tout simplement qu'elle ne correspond pas aux besoins de l'entreprise. »*

Les barrières individuelles

- **Ambivalence à exercer le pouvoir** : cette composante est interprétée selon nos résultats par le **refus d'avancer** dans la hiérarchie, certaines femmes refusent d'avancer dans la hiérarchie car cette avancement serait lié à une prise de responsabilité qui remettrai en cause leur équilibre travail famille, l'avancement dans la hiérarchie est également liée dans les multinationales à une expatriation qui ne convient pas aux femmes cadres. *« Moi en terme d'avance hiérarchique ça ne m'intéresse pas trop, j'avouerai que maintenant ce qui me reste c'est devenir DRH, aujourd'hui ce n'est pas une de mes ambitions et pour moi je pense que je suis à bon niveau-là», « avancer c'est l'expatriation, et je ne veux pas aller en dehors du Maroc, je sais que je vais plafonner, mais c'est moi qui veut de ce plafond ».*
- **Rareté des modèles féminins de réussite :** Les femmes cadres recherchent des modèles de réussite féminine : des femmes qui ont réussi dans leur carrière professionnelle mais qui sont également des mères de famille. En l'absence de ce type de modèle, les femmes cadres ont du mal à se projeter dans les postes de management. *« je n'ai pas vraiment de modèles, il y'en a eu une mais elle est méchante et n'a pas d'enfants. Il faut voir ce que ça va donner avec une famille, est ce qu'elle aurait pu arriver là où elle en est ? et puis les autres ce sont des hommes…… ».*
- **Auto-efficacité négative :** La valorisation des réalisations professionnelles des femmes cadres par leur entourage familial immédiat est très importante pour les femmes. En l'absence de cette valorisation et cette reconnaissance de réussite, les femmes perçoivent une auto-efficacité négative qui a un impact sur leur volonté d'avancer.

« J'ai confiance en moi, mais ce n'est jamais assez. Je voyage souvent, mais mes collègues masculins eux pour chaque voyage prenne leur temps largement, moi je ne peux pas car j'ai des enfants. Mes collègues me regardent d'un mauvais œil, car je viens à la dernière minute, je ne suis pas là pour les breifings et de l'autre côté mon fils et ma famille trouve que je ne consacre pas suffisamment de temps à ma famille, c'est très difficile ».

- **Le conflit travail-famille** : Dans un contexte où le rôle premier de la femme est le foyer, le conflit travail famille est très important, et cause une surcharge de rôles entre la sphère professionnelle et la sphère privée *« Sincèrement c'est difficile, c'est difficile de maintenir, c'est de longues journées de travail et juste après le travail c'est une autre vie qui nous attend à la maison, c'est les enfants et c'est difficile et surtout quand on est amené à se déplacer etc. et donc c'est des concessions à faire par rapport à la vie familiale et donc il, faut tomber sur un homme compréhensif »*

Les barrières culturelles

- **La priorité de la femme c'est son foyer :** La société continue à prioriser les rôles attribuées aux femmes, dans cette priorisation le foyer sort grand gagnant. Les femmes cadres peuvent faire carrière mais pas au détriment de la famille et des enfants qui doivent être la priorité absolue. « *La femme est tenue de s'occuper de son mari, de ses enfants, et du foyer. C'est une de ses premières responsabilités attribuée par la société»*

- **L'absence de soutien de l'entourage :** Afin de concilier entre les différents rôles que les femmes doivent jouer, le soutien de l'entourage (conjoint, parents et beaux-parents) est primordial. En l'absence de ce soutien, les femmes cadres vivent une surcharge des rôles qui au regard des exigences sociales tranchera en faveur du rôle social et non de la carrière. *« Travailler tard le soir, les week end ...ils n'acceptent pas, les enfants non plus. Ils vous en veulent et vous le disent. »*
- **La maternité est perçue comme une trahison :** Les femmes cadres perçoivent que la grossesse et la maternité sont des actes de trahison vis à vis des engagements professionnelles pris. Les femmes cadres ont intégré de manière inconsciente la vision de l'entreprise : la maternité est une absence impardonnable, c'est une trahison vis à vis de l'entreprise *« Lors d'un recrutement, un dirigeant souvent me dit, je ne veux pas d'une femme car elle risque de tomber enceinte et abandonner l'entreprise ».*
- **Naïveté professionnelle :** les femmes cadres ont une perception naïve quant à la carrière professionnelle. Elles pensent que en étant super performante et en travaillant dur, elles seront récompensées par l'entreprise sans avoir à demander des promotions ou des avancements.

« Je n'ai jamais attendu ni promotion ni quoique ce soit et tout venait de façon systématique, et grâce à dieu j'ai eu comme même un développement de carrière qui est assez respectable »

Traitement des phases quantitatives ultérieures

Sur la base de ces items nous visons de construire une échelle de mesure du plafond de verre selon les étapes préconisées par le paradigme de Churchill (1979). La démarche quantitative proposée devrait déboucher sur un instrument respectant les préconisations de la théorie de la mesure avec un instrument à échelles multiples.

La procédure systématique du paradigme de Churchill (1979) repose sur sept étapes :

Une première étape vise à spécifier le domaine du construit à travers la conduite d'une revue de littérature.

Une deuxième étape consiste à générer un échantillon d'items à travers une revue de littérature couplée d'une étape exploratoire qualitative. La génération des items débouche sur une première étape exploratoire où les données seront collectées par questionnaire et épurer à travers des tests de l'unidimensionnalité par une analyse factorielle et des tests de fiabilité à travers l'analyse de l'alpha de Cronbach.

Les trois dernières phases consistent en une deuxième étape confirmatoire où les données sont collectées, où la validité et la fiabilité sont estimées séquentiellement à travers une analyse factorielle, l'alpha de Chronbach, le Rho de Joreskög, et le Rho de validité convergente.

Les résultats jusque-là obtenus révèlent l'existence de trois dimensions du plafond de verre à savoir : les barrières individuelles, organisationnelles, et sociales.

Le traitement quantitatif devra donc s'assurer de la structure de second ordre par équations structurelles correspondant aux différentes barrières constituant le plafond de verre.

Conclusion

Pouvoir mesurer les phénomènes de plafonnement genrée est la finalité de notre recherche. Les items construits sur la base des recherches qualitatives sont en cours de validation par les experts afin de pouvoir lancer la collecte des données. Notre deuxième étape sera de construire également des items pour les carrières genrées et pouvoir aboutir à une typologie des femmes cadres en fonction du parcours qu'elles ont menées et du niveau de plafonnement qu'elles ont subi.

Bibliographie

Adler N.J., Izraeli D N. (1988), *Women in management worldwide*, New York, M.E.Sharp inc.

Aubert N. (1982), *le pouvoir usurpé ? Femmes et hommes dans l'entreprise*, Robert Laffont.

Brière S. (2006), *la Progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc*, Thèse de doctorat, ENAP, Canada.

Belle F. (1999), « les femmes cadres. Quelles différences dans la différence ? », in J.F. Chanlat J.F. (dir.), *L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées*, ESKA, p. 431-466.

Bourdieu P. (1998), *la domination masculine*, Editions du seuil.

Buscatto M., C. Marry (2009), « Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au XXe siècle - Introduction du numéro spécial », *Sociologie du travail*, Elsevier, n°2, vol.51, p. 170-182.

Davidson M.J., R.J Burke (1994), *Women in management: current research issues*, Paul Chapman publishing ltd.

Derosiers M., Lépine M. (1991), la place des femmes dans la gestion : Perspectives de recherche, in Lépine et Simard, Prendre Place dans l'univers organisationnel, Editions Agence d'Arc, p.3-52.

Fagenson E. A., E.C. Marcus (1991), «Perceptions of the sex-role stereotypic characteristics of entrepreneurs: women's evaluations», *Entrepreneurship Theory & Practice*, n°15, 33-4.
Greenhaus J.H., N.J. Beuttel (1985), «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of management Review*, n°10.
Greenhaus J.H. (2003), Career dynamics, in W.C. Borman, D.R. Illgen, R.J. Klimoski (dir.), *Comprehensive handbook of psychology*: *Industrial and organizational psychology*, Wiley p.519-540.
Harel Giasson F. *(1999),* Femmes gestionnaires-l'actrice et l'organisation, In J.F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées,* ESKA*,* p.407-416.
Heilman M. E. (1994), «Affirmative Action: Some Unintended Consequences for Working Women», *Research in Organizational Behavior, n*°16, p. 125-169.
Hunt DM., Michael C. (1983), « Mentorship: A career development training tool», *Academy of management review*, N°8.
Kanter R.M. (1977), «Some effects of proportions on group life : skewed sex ratios and responses to token women», *American Journal of sociology*, n°82, 5, 965-990.
Kanter R.M (1987), «Men and women of the corporation revisited», *Management Review*, March.
Kanter R.M. (1989), «Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of careers forms», in Arthur M.B., D.T. Hall, S.Lawrence, *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge University Press, p.506-521.
Kram K.E. (1983), «Phases of the mentor relationship», *Academy of Management Journal*, n°26, vol.4, p.608-625.
Landrieux Kartochian (2004), *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil,* Thèse de doctorat, Université Paris I.
Laufer J. (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à haut potentiel », *Travail et emploi*, n°102, Avril-Mai.
Laufer J. (2008), Egalité professionnelle et GRH, In Cornet A., Laufer J., Belghiti-Mahut S., *GRH et genre : les défis de l'égalité homme-femmes*, Vuibert, p.25-44.
Meynaud H. (1988), « L'accès au dernier cercle. À propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises », *Revue française des affaires sociales*, janvier –mars.
Morgan G. (1998), *Images de l'organisation*, De Boeck.
Noe A. (1988), «Women and mentoring: a review and research agenda», *Academy of Management review*, n°13.
Powell G.R., A. Butterfield, J.D. Parent (2002), «Gender and managerial stereotypes: have the times changed? », *Journal of Management*, N°28.
Schein V.E.(1975), «Relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers», *Journal of applied psychology*, N°60.
Schein V.E. (1973), «The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics», *Journal of applied psychology*, N°57.
Schein E.H. (1971), «The Individual, the Organization, and the Career: A conceptual Scheme», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.7, no4, p.40l-427.
Schein E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading Ma, Addison -Wesley.
Schein E.H. (1996), Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century, MIT Sloan School of Management, February.
Schor M. (1998), «Femmes, Hommes: deux routes vers le sommet», *L'Expansion Management Review*, Mars, 37-44.
Wajcman J. W. (2003), «Le genre au travail», in J. Laufer, C. Marry, M. Maruani (dir.), *Le travail du genre*, La Découverte, p. 151-162.

GOUVERNANCE ETHIQUE ET CREATION DE LA VALEUR SOCIETALE : CAS D'INTEGRATION DES FEMMES AFRICAINES DANS LE TOP MANAGEMENT

Sanae BEN YAICH
Doctorante en sciences économiques
Université d'Artois Arras
Membre du LEM Laboratoire de recherche en Economie et Management.
sanaebenyaich1990@gmail.com

Résumé :
Soucieuses de parfaire leurs comportements éthiques, les entreprises sont évaluées sur les interactions qu'elles ont avec leurs parties prenantes et leur traitement équitable en respectant les codes de déontologie interne et d'éthique. La prise en compte de ces facteurs non-financiers dans les évaluations boursières à inciter les organisations à intégrer la dimension genre dans leurs politiques éthiques et la considérer comme source de création de valeur. La mise en place d'une démarche éthique en faveur de genre constitue l'objet de cet article dans lequel nous cherchons à établir le lien entre les pratiques éthiques des entreprises et la présence des femmes dans le top management. Ceci étant, nous allons d'abord procéder à une recherche approfondie dans la revue de la littérature afin de mieux comprendre la relation entre les codes éthiques, de déontologie et le nombre des femmes présentes dans les sphères des hautes décisions. Ensuite, nous menons une étude empirique, en mobilisant les données statistiques publiées par la banque africaine du développement pour vérifier cette relation.

Mots clés : Codes éthiques, femmes, conseils d'administration, diversité de genre, Afrique.

Introduction :
Aujourd'hui, il y a une prise de conscience de la nécessité pour les entreprises publiques et privée, d'avoir un comportement éthique à l'égard de leurs parties prenantes et de faire preuve de responsabilité et d'équité. Cette prise de conscience a été soutenue par l'émergence d'un consensus sur le fait qu'une bonne gouvernance et une gestion saine des ressources sont le fondement de la création de la valeur et par conséquent le développement durable. L'exclusion sociale des minorités et la discrimination en phase de recrutement ont engendré un dysfonctionnement au sein de la société civile. Ces pratiques contraires à l'éthique nuisent au développement des pays. D'ailleurs, écarter une main d'œuvre compétente pour une simple différence ethnique ou genre sera une perte pour l'entreprise.

Penser à la diversité ne fera qu'améliorer la performance économique des nations. C'est dans ce sens que les législateurs, les autorités publics et les chefs d'entreprises ont pris l'initiative de penser à mettre en place un cadre règlementaire recadrant ainsi les pratiques des entreprises vis-à-vis de leur environnement. Ceci est représenté par les codes éthiques et de bonne conduite qui sont une déclaration officielle des valeurs et des pratiques, engageant l'entreprise à les mettre en œuvre et à les faire appliquer par tous les acteurs qui gravitent autour d'elle. Souvent, ces codes éthiques ou de bonnes conduites sont mises volontairement par les entreprises dans le cadre de leur politique de développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.
Des chercheurs ont essayé de définir les codes éthiques selon plusieurs angles. Weiss (1994) par exemple a défini les codes éthiques comme une tentative d'institutionnaliser la morale et les valeurs des fondateurs de l'organisation, de telle sorte qu'ils deviennent partie intégrante de la culture d'entreprise et aident ainsi à socialiser des nouveaux individus dans cette culture. Ces codes sont vus également par Shaw et Barry (1995) comme une tentative d'améliorer le climat organisationnel afin que les individus puissent se

comporter de manière éthique. Perreiera (2008) considère les codes éthiques comme étant des principes qu'une société ou organisation déclare respecter dans ses activités. Plus concrètement, il s'agit d'un ensemble de normes et de principes régissant la manière de conduire une société. La question qui se pose aujourd'hui, c'est de savoir quelle est la place de la diversité de genre dans ces codes éthiques d'entreprise ? L'incitation à intégrer la dimension genre dans les politiques éthiques des entreprises constitue un impératif majeur de la création de la valeur.

Cette intégration permettra aux entreprises de se distinguer dans un territoire en se créant un avantage concurrentiel. On voit récemment que les investisseurs contrôlent de plus en plus les facteurs non-financiers. Ils considèrent que le capital humain constitue une forme des actifs incorporels les plus importants. Gilles Verrier, Directeur général d'Identité RH (2012), explique que l'intégration croissante des actifs « immatériels » dans les évaluations boursières a pesé dans la prise en compte par les entreprises de la diversité comme source de création de valeur. Il souligne aussi que l'analyse des politiques de diversité mises en œuvre par les entreprises et de la communication qui les accompagnent montre qu'il existe trois motivations très différentes pour travailler la diversité:

- ✓ l'impératif de gestion du risque ;
- ✓ la volonté de mettre en œuvre une démarche éthique et citoyenne ;
- ✓ la recherche de performance.

Nous retenons la deuxième motivation qui est la mise en place d'une démarche éthique en faveur de genre. Celle-ci constitue l'objectif de notre article dans lequel nous cherchons à établir le lien entre les pratiques éthiques des entreprises et la présence des femmes dans le top management et ceci à partir de la mise en place des codes de bonne conduite et d'éthique. Nous voulons évaluer l'influence de l'adoption de ces codes par les entreprises sur la représentativité des femmes dans les conseils d'administration. Pour ce faire, nous avons élaboré au préalable une hypothèse essentielle :

La normalisation des pratiques éthiques par la mise en place des codes appuyés sur le genre améliore la représentativité des femmes dans les postes de hautes décisions.

Nous voulons tester cette hypothèse dans le contexte africain, pour ce faire nous avons sélectionné 12 pays parmi lesquels cinq pays ont déjà mis en place des codes éthiques incitant sur l'inclusion des femmes dans le top management. Notre objectif est d'apporter un éclairage critique à la question de féminisation des conseils d'administration et l'impact de ces codes sur leur inclusion. Pour répondre à cette question nous allons d'une part revenir à la revue de littérature pour définir les codes éthiques dans les entreprises et d'autre part s'approfondir un peu dans les travaux de recherche sur le lien entre les pratiques éthiques et la diversité de genre dans les conseils d'administration. Ensuite pour notre étude terrain, celle-ci se basera sur les données statistiques collectées auprès de 307 sociétés cotées en bourse du rapport publié par la banque africaines de développement.

1. Revue de littérature : les pratiques éthiques des entreprises et insertion des femmes dans les conseils d'administration

1.1. Les codes éthiques des entreprises :

D'après Kaptein et Schwartz (2008, p. 13) « un code éthique d'entreprises est un document distinct et formel, contenant un ensemble des règles développés par et pour l'entreprise, pour guider le comportement présent et future, sur de multiples problématiques notamment celles liées au manager et ses employés, ainsi que l'entreprise, les parties prenantes externe et la société en général ». Shaw et Barry (1995) considèrent le code éthique comme une tentative d'améliorer le climat organisationnel afin que les individus puissent se comporter de manière éthique. Arrow (1974) et Stone (1975) ont noté que les contrôles éthiques sont nécessaires parce que le système juridique et des marchés ne conduisent pas forcement à un comportement organisationnel qui prend en considération les impacts moraux des décisions commerciaux.

Aussi, les codes éthiques vus par Weiss (1994) comme une tentative d'institutionnaliser la morale et les valeurs des fondateurs de l'entreprise de telle sorte qu'ils deviennent une partie de la culture de l'entreprise et aident à socialiser des nouveaux individus à cette culture. D'autres chercheurs comme Mckinney et .al (2010), ont considéré un code éthique comme une composante critique d'une infrastructure éthique susceptible de contribuer et de développer une culture et une image capable de maintenir ou restaurer la réputation éthique de l'entreprise à l'égard de ces parties prenantes. D'ailleurs, l'approche de code d'éthique peut être abordée par l'entreprise selon différentes manières (Samuel M. Natale 1983) et les

études réalisées[104] sur le contenu des textes éthiques et le code de bonne conduite, sont de caractères diversifiés et flou au point qu'une simple définition s'avère délicate à mettre en place.

Les entreprises selon leurs préoccupations et engagements sociétaux et environnementaux, définissent une série de valeurs qui doivent être respectées. Par exemple, certaines entreprises annoncent vouloir « réduire significativement la fréquence et la gravité des accidents de travail »[105]; d'autres énoncent « le souci de donner à chaque collaborateur un environnement de travail moderne et de qualité »[106]; d'autres encore « souhaitant encourager le développement d'actions concrètes en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, des personnes en difficulté »[107], ou « cherchant à améliorer de façon dynamique et continue l'environnement au bénéfice de la communauté toute entière, en tenant compte du nécessaire équilibre entre les besoins écologiques, économiques et sociaux »[108]; « souhaitant proposer des conditions d'emploi durable »[109]; « encourageant et respectant la protection des droits de l'homme »[110]. Pour ne pas aller plus loin avec les différents usages des codes éthiques, nous nous focaliserons notre étude, sur la relation de ces codes éthiques et le nombre des femmes dans les postes de décision, en l'occurrence, les codes mis en place par les entreprises en faveur de la diversité de genre.

1.2. Femme aux postes de décision et engagement éthique des entreprises : quelques résultats empiriques

L'étude de Richard A. Bernardi et.al (2009) est considérée comme une référence de recherche sur le lien entre l'éthique et femmes au top management. Dans leurs travaux, ils ont examiné l'association entre le nombre des femmes directrices dans les conseils d'administrateurs d'une société et la présence de cette société sur la liste des «sociétés les plus éthiques du monde» du magazine Ethisphere. L'étude étant le prolongement des travaux de Bernardi et.al (2002) qui ont porté sur les femmes directrices dans les sociétés (de classement Fortune 500). Bernardi et.al (2006) ont traité la relation entre le pourcentage des femmes occupantes les postes de hautes décision et les 100 sociétés de Fortune. La conclusion a confirmé une corrélation positive entre le pourcentage de ces dernières (femmes) et la liste des sociétés de 500 Fortune listées dans le magazine Ethisphere. De ce fait Bernardi et.al (2002) ont constaté lors de leur recherche que les conseils d'administration (CA) ayant un grand nombre des femmes dans leurs organes de conseils sont susceptible, de fournir une image de leur conseil dans les rapports annuels de la société (gestion de l'image).

À ce niveau, nous faisons appel aux travaux de Stephen B et .al (2010) qui se sont intéressés au rapport entre la réputation de la firme et la diversité des CA, dont la problématique est d'explorer la manière avec laquelle la diversité des ressources de CA et le nombre des femmes influencent la notation des entreprises en matière de la RSE , et en contrepartie comment la RSE influence-t-elle la réputation de la firme ? L'hypothèse sur la force de notation en matière de la RSE a été déjà validée par les auteurs, en montrant une relation positive avec le nombre des femmes. Izabel Maria- Garcias et .al (2014) ont mené une étude à double objectif, le premier est d'analyser le rôle joué par la composition du conseil d'administration (son indépendance) et la diversité de ses membres sur la mise en œuvre d'un code éthique. Le deuxième est de détecter si le système de gouvernance d'entreprise (SG) modère le niveau d'implication du conseil dans les questions éthiques.

Les résultats obtenus à partir d'un panel d'échantillon composé de 720 entreprises cotées, issues de 12 pays entre la période (2003-2009), montrent que les sociétés de grande taille, et d'un conseil d'administration diversifié, mettent en œuvre un code éthique plus développé. Izabel Maria- Garcias et .al (2014) ont déduit donc que les entreprises souhaitant faire preuve d'un comportement plus éthique sont plus susceptibles d'y parvenir si elles comptent un nombre plus élevé de femmes indépendantes et de femmes administrateurs dans leurs organes de contrôle. D'autres auteurs ont lié les pratiques éthiques des entreprises au comportement et au style du management des femmes, qui pourraient influencer le bon déroulement des activités de l'entreprise et sa performance sociale. À ce niveau, nous reprenons l'étude

[104] Rapport de code de bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics, publié par le ministère de l'économie et des finances le 17 Mars 2014 ; Médina Yves, La déontologie, ce qui va changer dans l'enteprise, Les Cahiers de l'ORSE (Observatoire sur le Responsabilité Sociale des Entreprises), éd. d'Organisation, Paris, 2003 ; charte d'éthique des agences urbaines , éthique au quotidien publié par la direction des établissements publics et du partenariat . Royaume du Maroc Février 2013.
[105] Code d'éthique Arcelor, http://www.arcelor.com.
[106] Charte sociale internationale du groupe Bouygues, http://www.bouygues.com.
[107] Charte de l'Oréal ; http:// www.loreal.fr.
[108] Charte de Suez ; http://www.suez.fr.
[109] Charte Orange ; charte éthique du groupe francetelecom ; http://www.france- telecom.com.
[110] Charte Alcatel ; http://www.alcatel.fr.

d'Iouanna .B (2012) qui examine comment les femmes occupant les postes de hautes décisions peuvent affecter la performance sociale de l'entreprise (PSE) en s'appuyant sur la théorie du rôle social (Eagly 1987) et la littérature éthique féministe. Sean. V et Fleishman. G (2002) ont mené une étude sur les codes éthiques et la tolérance des professionnels à l'égard de la diversité sociétale. Leur analyse a montré que cette tolérance était liée à la fois aux attitudes sexuelles traditionnelles et à la présence d'un code de déontologie. Les résultats suggèrent que les codes peuvent être utilisés pour accroître les croyances éthiques des individus concernant la diversité (Cassell et al. 1997; Jose et Thibodeaux, 1999).

Des auteurs comme Marshall Schminke, Maureen L. Ambrose et.al (2003) se sont intéressés à la perception prévisible de cadre éthiques par les individus et les personnes des autres sexes, ce qui est évident et que les différences entre les sexes peuvent être importantes et que les femmes et les hommes se diffèrent en terme de croyances éthiques, des valeurs et des comportements (ex ; Ameen, Guffey, et McMillan, 1996 ; Arlow, 1991 ; Cohen, Pant, et Sharp,1998 ; Singhapakdi,1999). Ceci est observable au niveau du style de management au sein de l'entreprise, d'ailleurs les femmes cadres, ont tendance à se concentrer davantage que les hommes sur les problématiques liées au procédures, telles que les interactions positives avec les employeurs, le partage d'informations et la recherche de consensus (Sharma, S. (1990); Powell, 2002). Les femmes, aussi évitent les stratégies compétitives appuyées sur les résultats, mais elles ont tendance de maintenir une approche collaborative et accommodante basée sur les procédures (Bond & Vinacke, 1961; Vinacke, 1959).

À partir de cette revue de la littérature, on constate une relation de réciprocité entre l'influence de l'un sur l'autre. Ce qui nous a amené à poser la question suivante : est-ce que les entreprises appliquant des normes éthiques recrutent plus des femmes au sein de leurs organes de gouvernance, ou bien, c'est la présence des femmes qui influence la politique éthique de l'entreprise ? Même question a été posée par Bernardi et.al(2009). Les travaux réalisés sur ce sujet sont multiples (Gilligan 1982 ; Langdale 1983 et Lyons 1983 ; Schminke and Ambrose 1997) , mais avant tout l'intérêt de ces recherches et d'évaluer le potentiel économique et social que peuvent porter l'éthique et la diversité à l'entreprise dont l'objectif est la création de la valeur à tout prix, tout en perfectionnant son image avec ces parties prenantes en respectant les codes de déontologie et d'éthique.

2. Etude empirique :

2.1. Cadre contextuel : l'Afrique en question

En Afrique, un nombre important des codes nationaux de bonne gouvernance a été déjà produits, notamment dans les pays anglophones. C'est dans ces codes que la question de l'éthique des affaires a été abordée. G. J. Rossouw (2005) dans son article a mis l'accent sur la relation entre la gouvernance d'entreprise et l'éthique des affaires. La conclusion qu'a pu ressortir de ces codes nationaux est que le modèle dominant de gouvernance d'entreprise est d'un caractère inclusif dans lequel les conseils d'administration ne sont pas simplement responsables devant les actionnaires, mais responsable envers toutes les autres parties prenantes de l'entreprise. Partant de ce constat, on peut dès lors poser la question suivante : si le modèle de gouvernance est inclusif, où en est la place de la femme dans le système de gouvernance ? Les recherches sur l'inclusion des femmes dans les conseils d'administration ont été abordées par plusieurs pays en Afrique, notamment l'Afrique de sud qu'était la première dans la région a précédé les recherches sur les femmes dirigeantes depuis les années 2000, avec la publication de son premier rapport international sur les femmes chefs d'entreprise dans « les femmes dirigeantes dans les plus grandes sociétés cotés en bourse et les entreprises publiques en Afrique de sud ».

En Tunisie, une étude sur les femmes dirigeante réalisée en 2009 par les professeurs Susan Vinnicomb et Val Singh de l'école de management de l'Université de Cranfield au Royaume-Uni, dont les conclusions ont été publiées dans un livre intitulé « Women on corporate board of directors ». La WIMBIZ (women in Management and Business) du Nigéria, un groupe de femmes très actif, a fourni les toutes premières données sur les femmes dirigeantes dans leur pays en 2011 « pour quantifier la sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration ». En examinant 190 sociétés cotées en bourse, elles ont trouvé que 10,5 % seulement des sièges au conseil étaient occupés par des femmes au Nigéria.

Le Kenya à son tour a publié son premier rapport sur les femmes dirigeantes en 2012, une initiative de l'association professionnelle « Kenya Institut of management ». Les conclusions du rapport ont montré que le secteur public est plus performant en terme de nomination des femmes au siège de conseil avec un

pourcentage de 20 % alors que les sociétés cotées en bourse, le taux des femmes ne dépassant pas les 12 %. En fin la dernière recherche sur les femmes dirigeantes a été réalisée au Maroc en 2013 dans le cadre d'un partenariat public/privé, entre l'institut marocain des administrateurs, le ministre des affaires générales, groupe des entreprises féminines et les représentants des entreprises publiques. Le rapport couvrait un groupe plus diversifié des sociétés (sociétés cotées en bourse, entreprises publiques, entreprises privées).

Les conclusions de ce rapport ont révélé que les entreprises de petite taille dont le chiffre d'affaires ne dépassant pas 500 millions de DH ont tendance à avoir plus de femmes siégeant au conseils d'administration et ceci est expliqué par la nature de ces entreprises ayant un caractère familiale, autrement dit plus l'entreprise est grande plus les femmes auront moins de chance d'être nominées ce qui explique le taux de leur représentation dans les sociétés cotées qui ne dépassant pas les 5,9% . L'objectif de cet article ce n'est pas d'exposer des simples chiffres sur la représentativité des femmes dans la sphère de la haute décision en Afrique, mais ce préambule va nous permettre de dresser le lien entre les pratiques éthiques des entreprises et l'intégration des femmes dans le top management, tout en explicitant le rôle des codes éthiques adoptés par ces entreprises.

2.2. Méthodologie de la recherche :

Nous allons mobiliser une démarche déductive selon laquelle, on essayera de corroborer ou réfuter notre hypothèse initiale, mais avant tout une définition de notre démarche s'avère primordiale. Nous retenons les explications de Descartes, qui présument que la déduction débute avec des intuitions. L'intuition renvoie à des connaissances certaines. À partir des intuitions ou (Prémisses), il s'agit de déduire d'autres affirmations qui en sont les conséquences. « Je pense donc je suis» est un exemple de déduction. Dans notre cas d'étude on peut déduire que l'augmentation du pourcentage des femmes dans les conseils d'administration est l'intuition de l'«Application des codes éthiques ».

Echantillon de l'étude :

Pour tester notre hypothèse dans le postulat : la normalisation des pratiques éthiques par la mise en place des codes appuyés sur le genre améliore la représentabilité des femmes dans les postes de hautes décisions. Nous allons mobiliser les données statistiques collectés à partir du rapport de 2014 sur les femmes administratrices dans les plus grandes sociétés cotées en Afrique. Le rapport a été publié par la Banque Africaine du développement en 2015. L'étude couvre les 307 sociétés cotées dont 206 sociétés comprenant en moins une femme directrice issues du 12 pays africains. Hors les données concernant la communication de la diversité de genre dans les codes de gouvernances d'entreprises ne couvrent que 5 pays. En raison de l'insuffisance des donnés actuellement sur la communication de la diversité dans toutes les sociétés de notre panel d'échantillon, nous allons nous limiter uniquement sur les données du tableau (Voir figure 1), et nous supposant que le cas du pays est général pour toutes les entreprises.

3. Analyse des résultats :

À partir des données du rapport, nous avons pu élaborer le tableau ci-dessus :

Country	Total Sociétés cotées	Total femmes directrices	Board data Research	Quotas des femmes dans les entreprises publics	Mondat réglementaire	corporate governance diversity language
BOTSWANA	22	27	NON	NON	NON	NON
COTE D'IVOIRE	35	13	NON	NON	NON	NON
EGYPT	20	15	NON	NON	NON	NON
GHANA	34	44	NON	NON	NON	NON
KENYA	21	102	OUI	OUI	NON	OUI
MOROCO	25	12	OUI	NON	NON	OUI
NIGERIA	50	62	OUI	NON	OUI	OUI

SOTH AFRICA	40	94	OUI	OUI	NON	OUI
TUNZANIA	11	11	NON	NON	NON	NON
TUNIZIA	20	17	NON	NON	NON	NON
UGANDA	8	8	OUI	NON	NON	OUI
ZAMBIA	21	25	OUI	NON	NON	NON

Figure 1 : Initiative visant à accroître le nombre des femmes dans les conseils d'administration par pays (Tableau modifier)[111]

Nous avons lancé à l'aide du logiciel R statistique un test non paramétrique, Kruskal-Wallis, avec un degré de signification α de 0,05, à partir duquel nous voulons tester le degré de signification de notre hypothèse essentielle. Nous avons obtenu (chi-squared = 0.53407, p-value =0.4649) avec une P-valus> α. On peut déduire que la présence des codes éthiques a un impact significatif sur le nombre des femmes dans les conseils d'administration, sauf que ce test n'est pas assez puissant pour en tirer une conclusion générale. D'ailleurs le test ne prend pas en considération le nombre des femmes dans chaque pays pour pouvoir évaluer la signification cas par cas. De ce fait, nous allons nous limiter aux données du tableau pour qu'on puisse tirer des conclusions. Le plus grand nombre des femmes directrices est enregistré au Kenya avec un total de 102. Le Kenya est considéré comme le leader dans la région en termes de diversité. Il a inclus la diversité de genre dans le code de gouvernance d'entreprise depuis 2002 un an avant le Finlande. Au-delà des codes le Kenya a appliqué le quota de la parité homme /femme en 2010 pour promouvoir leur présence dans les instances de gouvernance, s'ajoute l'Afrique du Sud avec un total de 94 qui a publié son premier code de gouvernance « "The King Code of Governance Principles" » en 2009 et dont le genre était considéré comme un facteur essentiel dans la nomination des conseils. Au niveau des quotas pour femme, la législation du sud Afrique l'a appliqué en 1996. Le dernier résultat significatif est celui marqué par le Nigeria avec un total de 62. Ce dernier a impliqué le genre dans ses codes en 2014.

À partir de ces données, nous pouvons donc déduire que la mise en place des codes a un impact significatif sur le nombre des femmes directrices. Hors d'autres pays comme le Maroc et l'Uganda, ne signalent aucun résultat significatif malgré les réformes législatives. La présence des femmes n'a pas dépassé les 5%. De l'autre côté des pays comme Ghana, Botswana et Zimbabwe montrent plus de volonté en termes de nomination des femmes dans les postes de décision malgré l'absence des codes incluant le genre.

Conclusion

La démarche volontaire des dirigeants de mettre en place un système de valeurs auquel doit se conformer toutes les parties prenantes relève alors de la déontologie. La conformité n'est cependant pas automatique puisque le salarié, doté d'une éthique est libre, souligne Olivier Charpateau (2010). Pour lui le rôle et l'impact de la démarche déontologique restent cependant ambigus, surtout lorsque la déontologie se limite à la production d'un code. Nous avons pu constater cette ambivalence dans notre recherche empirique, d'ailleurs, nous n'avons pas pu générer une théorie valide pour tous les contextes. Notre hypothèse était valide dans certains cas, mais rejetée dans d'autres.

Certaines recherches empiriques sur les codes de déontologie montrent, alternativement, une absence d'influence sur le salarié (Valentine et Fleischman 2004), une influence positive (Granitz 2003) ou, dans certains cas, une influence négative (Weaver et Trevino 2001). C'est le cas dans le Kenya et l'Afrique de Sud dont les codes éthiques ont eu une influence positive sur la représentativité des femmes dans les conseils d'administration. Ceci est expliqué peut-être par la nature volontaire et autorégulatrice du modèle de gouvernance dominant dans ces pays. Hors certains pays comme le Ghana, Botswana et Zimbabwe, on voit une implication positive des entreprises à l'égard de représentativité et ceci malgré l'absence des codes de déontologie.

De l'autre côté certains pays comme le (Maroc, et l'Uganda), malgré le cadre juridique et réglementaire et la présence des codes recadrant ainsi la diversité de genre dans les entreprises, la présence des femmes reste minoritaire et n'arrive toujours pas à aller au-delà du plafond du verre. Cette inadéquation des réformes peut être expliquée selon plusieurs facteurs. Le premier facteur est l'absence du contrôle des

[111] Rapport BAD. (2015) « WHERE ARE THE WOMEN: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies? Page 42-43

activités de l'entreprise, le deuxième est dû à l'absence de la communication et la motivation des dirigeants de se lancer dans une telle démarche.

Notre recherche était limitée aux données du rapport publié par la BAD, ce qui ne donne pas des conclusions convaincantes à notre problématique. Nous suggérons dans notre future recherche de travailler cas par cas, afin de tirer des conclusions adaptées selon chaque contexte. Hors une simple étude de ces codes s'avère inutile tant que leur application n'influencera pas les futures stratégies managériales des organisations. Les préoccupations des entreprises à l'égard du genre ont une dimension économique plutôt que sociale. De ce fait, on peut poser la question suivante : la nomination des femmes aux conseils d'administration, aura-t-elle un impact significatif sur la création de la valeur pour la firme ?

Bibliographie

Adams, J. S., Tashchian, A. R. M. E. N, & Shore, T. E. D. H. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, *29*(3), 199–211.
Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust.. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 295–305.
Ameen, E. C., Guffey, D. M., & McMillan, J. J. (1996). Gender differences in determining the ethical sensitivity of future accounting professionals. *Journal of Business Ethics*, *15*(5), 591–597.
Arlow, P. (1991). Personal characteristics in college students' evaluations of business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *10*(1), 63–69.
Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010a). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, *97*(2), 207–221.
Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Columb, V. L. (2009). Does Female Representation on Boards of Directors Associate with the 'Most Ethical Companies' List? *Corporate Reputation Review*, *12*(3), 270–280.
Bond, J. R., & Vinacke, W. E. (1961). Coalitions in Mixed-Sex Triads. *Sociometry*, *24*(1), 61.
Boulouta, I. (2012). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, *113*(2), 185–197.
Charpateau, Olivier. (Éd.). (2010). *L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : UN MODELE D'INTERACTION DES VALEURS* (-). Saint-Malo, France: 'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines.
Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology.. *American Psychologist*, *52*(12), 1380–1383.
García-Sánchez, I., Rodríguez-Domínguez, L., & Frías-Aceituno, J. (2014). Board of Directors and Ethics Codes in Different Corporate Governance Systems. *Journal of Business Ethics*, *131*(3), 681–698.
Gilligan, Carol (1982). *In a Different Voice Psychological Theory and Women's Development*.
Gilligan, C. A. R. O. L., Ward, J. A. N. I. E. V. I. C. T. O. R. I. A., & McLean Taylor, J. I. L. L. (1988). *Maping the Moral Domain A contribution of Women's Thinking to Psychological theory and Education*.
Granitz, N. A. (2003). Individual, Social and Organizational Sources of Sharing and Variation in the Ethical Reasoning of Managers. *Journal of Business Ethics*, *42*(2), 101–124.
Institut Marocain des Administrateurs. (2013). *Synthèse femmes des représentativités la sur gouvernance de instances les dans grandes des privées et publiques entreprises*. Consulté sur http://www.lms-csa.com/uploads/brochures/69.pdf
Jose, A., & Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, *22*(2), 133–143.
Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2007). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, *77*(2), 111–127.
McKinney, J. A., Emerson, T. L., & Neubert, M. J. (2010). The Effects of Ethical Codes on Ethical Perceptions of Actions Toward Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, *97*(4), 505–516.
Natale, S. M. (1983). Ethics and enterprise. *Journal of Business Ethics*, *2*(1), 43–49.
Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, *28*(2), 177–193.
Rossouw, G. J. (2005a). Business Ethics and Corporate Governance: A Global Survey. *Business & Society*, *44*(1), 32–39.
Rossouw, G. J. (2005b). Business Ethics and Corporate Governance: A Global Survey. *Business & Society*, *44*(1), 32–39.
Schminke, M., & Ambrose, M. L. (1997). Asymmetric Perceptions of Ethical Frameworks of Men and Women in Business and Nonbusiness Settings. *Journal of Business Ethics*, *16*(7), 719–729.

Sharma, S. (1990). Psychology of women in management : A distinct feminine leadership. *Equal Opportunities International*, *9*(2), 13–18.
Sharp, D., Pant, L., & Cohen, J. (1998). Are Women Held to a Higher Moral Standard Than Men? Gender Bias among University Students. *Teaching Business Ethics*, *2*(2), 197–209.
Singhapakdi, A. (1999). Perceived Importance of Ethics and Ethical Decisions in Marketing. *Journal of Business Research*, *45*(1), 89–99.
Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior. *Business Ethics Quarterly*, *11*(4), 651.
Valentine, S., & Fleischman, G. (2002). Ethics Codes and Professionals' Tolerance of Societal Diversity. *Journal of Business Ethics*, *40*(4), 301–312.
Valentine, S, & Fleischman, G. (2004). Ethics Training and Businesspersons? Perceptions of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, *52*(4), 391–400.
Verrier, Gilles (2010). *Stratégie et RH: L'équation gagnante*.
Vinacke, W. E. (1959). Sex Roles in a Three-Person Game. *Sociometry*, *22*(4), 343.

FEMINISATION DES ENTREPRISES : PERFORMANCE ET STEREOTYPES DE GENRE RENFORCES

Nathalie CLAVIJO
ESCP Europe
nathalie.clavijo@edu.escpeurope.eu

Résumé :
Au sein d'une organisation membre du SBF 120 (sociétés boursières françaises) et dans un contexte de politiques visant à féminiser les entreprises, cet article analyse quelles pratiques de ressources humaines sont mises en place pour assurer cette féminisation et quelles femmes y sont rendues visibles. En nous intéressant à la néo-libéralisation du féminisme, nous analysons les effets du genre lorsqu'il est envisagé comme une variable à même d'influencer la performance financière de l'organisation. Alors que le féminisme néolibéral est critiqué par sa vision élitiste de l'égalité entre les hommes et les femmes, nous nous interrogeons sur les espaces de réflexion que la néo-libéralisation du féminisme peut créer pour mieux appréhender l'égalité entre les hommes et les femmes.

Mots clés : genre ; néo-libéralisation du féminisme ; performance

Introduction :

Depuis le début des années 2000, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est un objet de débat et d'investissement dans les grandes entreprises françaises. La féminisation des postes des cadres dirigeants dans les entreprises est devenue un enjeu d'image et d'attractivité (Pochic, 2018). Nous proposons de remettre la stratégie de féminisation des cadres dirigeants des entreprises dans un contexte historique, voyant à la fois l'émergence des réseaux féminins et des discours envisageant le genre comme une variable de performance. Ces discours s'appuient sur les bénéfices économiques qu'apporte l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sont adoptés dans les grandes entreprises et les majors du conseil[112]. Nous nous intéressons en particulier à l'une des sociétés du SBF 120 (120 sociétés boursières de France), spécialisée dans l'habitat durable, active depuis plus de 350 ans : le Groupe Saint-Gobain. Après avoir présenté le concept de la néo-libéralisation du féminisme (Prügl, 2015) sur lequel nous appuyons nos analyses, nous analyserons les dispositifs de gestion mis en place dans cette organisation, en s'interrogeant sur les limites des politiques de féminisation lorsque le genre est perçu comme une variable de performance. Alors que le féminisme néo-libéral est fortement critiqué par sa vision élitiste de l'égalité entre les hommes et les femmes, nous nous interrogerons sur les espaces de réflexion que la néo-libéralisation du féminisme peut créer pour atteindre une meilleure égalité entre les hommes et les femmes.

1. Féminisme et égalité professionnelle :

Nous débutons cet article avec l'idée de remettre la stratégie de féminisation des entreprises dans un contexte historique, à partir des années 1970, où le féminisme en France prend de l'ampleur.
En effet, les occupations de la Sorbonne en 1968 sont, selon Monique Dental, coordinatrice du collectif féministe « Ruptures », une révolution dans la révolution[113]. Selon ses observations, lors de ces évènements, une seule femme faisait partie du comité d'organisation et les femmes occupaient des rôles subalternes dans le mouvement : les femmes tapaient les textes des tracts à la machine mais ne les rédigeaient pas, ne les pensaient pas, et c'était à elles de s'occuper des enfants à la crèche pour faciliter l'organisation des manifestations. Selon Monique Dental, le changement sociétal était possible mais celui pour les femmes dans la société était moins prégnant. Elle explique qu'un groupe de femmes s'est inscrit sur le planning des débats en proposant le thème « Les femmes et la révolution ». L'amphithéâtre était

[112] (Accenture, Ernst&Young, McKinsey, Deloitte)
[113] https://www.youtube.com/watch?v=LEtQehoMT20: entretien de Monique Dental par lemouvement.info

plein, les débats se sont multipliés, permettant une prise de conscience collective autour des inégalités entre les hommes et les femmes qui se sont construites à travers l'histoire des sociétés patriarcales.
Les années 1970 marquent alors un tournant avec les mouvements féministes qui s'imposent dans les manifestations post 1968. Certains mouvements se détachent des théories d'émancipation fondées sur les luttes de classe pour adopter des analyses plus critiques (Riot-Sarcey, 2015). C'est le cas du Mouvement de libération des femmes (MLF), créé à partir d'un collectif d'associations, qui revendique la libre disposition du corps des femmes, l'égalité à tous les droits (moraux, sexuels, juridiques, économiques et symboliques) et remet en question la société patriarcale.
(Riot-Sarcey, 2015) évoque comment en août 1970, le geste d'un groupe de femmes, dont Monique Wittig[114], l'une des fondatrices du MLF, va médiatiser les actions et revendications du mouvement. Alors que se tient à New York une manifestation de grève des femmes contre le devoir conjugal, en geste de solidarité, à Paris, ce petit groupe dépose une gerbe à l'Arc de Triomphe en hommage à la femme du soldat inconnu. Le groupe distribue des tracts où il est inscrit : « Un homme sur deux est une femme » et « Il y a encore plus inconnu que le soldat ; sa femme ».
Ne plus exister, ne plus travailler « à l'ombre des hommes ». Cette existence ne peut advenir que sous la condition du contrôle du corps des femmes par les femmes. La légalisation de la contraception en 1967 permet cette possibilité d'existence et prépare le terrain pour la loi de 1974 légalisant l'avortement. Ainsi, le Manifeste du 5 avril 1971, connu par provocation sous le nom des « 343 salopes », réunit 343 signatures de personnalités du spectacle et du milieu intellectuel déclarant compter parmi les millions de femmes qui se font avorter. En 1973, 331 médecins s'accusent d'avoir pratiqué des avortements sur des patientes, exerçant une pression supplémentaire sur le gouvernement. Quelques mois avant la loi légalisant l'avortement en 1974, le projet de Simone Veil libère l'accès à la pilule via son remboursement par la sécurité sociale. Cette loi normalise alors la pilule contraceptive et la démocratise.
Dans le cadre du travail sur cette même période, le principe « à travail égal, salaire égal » entre en vigueur en 1972, bien que l'employeur reste seul juge des compétences de ses salari(é)es, autrement dit, du caractère « égal » du travail. En 1974, un secrétariat à la Condition féminine est *« chargé de promouvoir toutes les mesures destinées à améliorer la condition féminine, à favoriser l'accès des femmes aux différents niveaux de responsabilités dans la société française et à éliminer les discriminations dont elles peuvent faire l'objet »*[115].

« *Les femmes sont une catégorie à part et ce qu'il faut arriver à faire justement, c'est qu'elles cessent de l'être » Françoise Giroud (secrétaire d'Etat à la condition féminine en 1974)*

C'est dans ces mêmes années que la mixité de tous les concours de la fonction publique est décidée et qu'il devient interdit de refuser une embauche ou de licencier en fonction du sexe. La conscientisation des inégalités entre les hommes et les femmes, appuyée par le cadre légal, permet aux femmes d'imaginer une possible existence dans des parcours professionnels jusque-là réservés aux hommes. Les femmes peuvent imaginer des parcours professionnels sans avoir le sentiment d'être entrées « par effraction » (Riot-Sarcey, 2015),p.100).
Dans le milieu universitaire et de la recherche, des réseaux et séminaires s'organisent autour d'un autre système de pensée qui déstabilise l'ordre masculin établit. Une branche du féminisme définit comme un féminisme poststructuraliste/radical, composée de femmes de lettres comme Hélène Cixous, Luce Irigaray et Julia Kristeva, développe un système de pensée qui remet les femmes comme sujets. Ces auteures s'inspirent des travaux de Roland Barthes, Jacques Derrida, Michel Foucault et Jacques Lacan : le point commun de leurs travaux est d'ouvrir des possibilités pour se décentrer du système logocentrique masculin dominant du monde occidental (Cooper, 1992). Pour elle, le sujet doit être redéfinit en dehors des définitions établies par l'ordre masculin. Leurs travaux influencent certaines femmes de la vie politique.

En effet, le féminisme continue à percer dans la vie politique, notamment chez les « frondeuses » en 1978 du Parti socialiste, qui réclament 50% de candidates sur les listes électorales ou le groupe « Elles voient rouge » du Parti communiste, en 1980 qui récrimine la direction du parti quant à la place des femmes. Les publications et revues féministes s'intensifient à cette époque et les effets sur la vie politique se font ressentir[116].
Ce n'est donc pas un hasard si, sous la présidence de François Mitterrand, Yvette Roudy devient ministre des Droits de la Femme en 1981. Yvette Roudy elle-même avait rejoint le Mouvement Démocratique

[114] Romancière et théoricienne féministe française. Elle est également l'une des fondatrices du Mouvement de libération des femmes
[115] https://www.senat.fr/evenement/archives/D35/secretariat.html
[116] Dont *Les Cahiers du GRIF* (Groupe de recherche et d'information féministe) de 1973-1978*, Femmes travailleuses en lutte* (1974-1978), *La Revue d'en face* (1977-1983), *Sorcières* (1976-1979), *Les Cahiers du féminisme* (depuis 1976*), Questions féministes* (1977-1980), suivi de *Nouvelles Questions féministes* en 1980, *Pénélope* (1979-1985)

Féminin (MDF), mouvement féministe, au début des années 1960 et était devenue rédactrice en chef de La Femme du XXe siècle, le journal du MDF. Yvette Roudy a également été l'une des « 343 » femmes à avoir signé le Manifeste du 5 avril 1971 pour faire pression sur le gouvernement au sujet de la loi pour la légalisation de l'avortement. C'est donc dans une continuité logique que la loi Roudy pour l'IVG permet le remboursement de l'IVG en 1982 et que la loi Roudy pour la parité de 1983 exige l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes qui travaillent en entreprise. Les entreprises de plus de 50 salariés ayant signé un contrat avec l'Etat publient un Rapport de Situation Comparée (RSC) concernant la parité homme et femme en matière d'embauche, formation, promotion, qualification, classification, conditions de travail et rémunération.

La législation pour la parité prend forme dans les années 1990 avec encore une fois les mouvements féministes en action. En 1993, Monique Dental, coordinatrice du collectif féministe « Ruptures » créé le réseau Femmes pour la parité qui organise le 8 mars de cette année un débat autour de la parité. L'idée d'élaborer un manifeste resurgit à nouveau et en 1993, le Manifeste des 577 pour une démocratie paritaire réunit 289 femmes et 288 hommes qui signent pour l'adoption d'une loi où les assemblées élues seraient composées d'autant de femmes que d'hommes. La loi pour la parité est votée en 2000 par l'Assemblée nationale ; cependant, comme le soulève (Riot-Sarcey, 2015), la structure des organisations et les membres dirigeants restent inchangés. (Riot-Sarcey, 2015) expose une critique quant à la loi pour la parité : selon elle, sans changement de structure profonde, les femmes accèdent au droit commun non pas comme individues mais en tant que femmes. C'est à partir de leur différence en tant que femmes qu'elles peuvent accéder au pouvoir, ouvrant les possibilités pour une reconnaissance de spécificités féminines alors même que le combat féministe s'est battu contre ces spécificités. L'idée des féministes telles qu'Hélène Cixou, Luce Irigaray et Irigaray et Julia Kristeva, de redéfinir le sujet en dehors des définitions établies par l'ordre masculin est mise de côté.
Les efforts pour l'égalité entre les hommes et les femmes se poursuivent et en 2001, la loi Génisson rend obligatoire le dialogue social sur l'égalité professionnelle lors des négociations annuelles obligatoires dans les entreprises. Cette loi exige en particulier la publication d'indicateurs (effectif féminin, promotions, durée de travail…) rendant compte de la place des femmes dans l'entreprise. Les lois deviennent ainsi plus contraignantes sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

2. Un féminisme néolibéral :

Sur cette même période, au début des années 2000, les changements démographiques, économiques, juridiques, politiques et culturels qui se sont opérés sur la deuxième moitié du 20ème siècle ont permis aux réseaux féminins de se constituer (Boni–Le Goff, 2010) . En effet, par leur succès scolaire, notamment en écoles de commerce, et leur entrée dans les métiers qualifiés, les femmes qualifiées ont atteint le seuil numérique de 30%, leur permettant de questionner les privilèges du groupe dominant (Kanter, 1977; Pochic, 2018). Ces réseaux féminins se sont constitués dans une logique de partage du pouvoir et sont devenus les « nouveaux acteurs de l'égalité professionnelle »(Laufer, 2014). Leur raison d'être renvoi à une logique de construction d'une « arène » (Boni–Le Goff, 2010), définit comme *« un système organisé d'institutions, de procédures et d'acteurs dans lequel des forces sociales peuvent se faire entendre, utiliser leurs ressources pour obtenir des réponses (…) un espace de mise en visibilité et de traitement d'un dossier considéré comme problème social »* (Boni–Le Goff, 2010), reprenant (Hilgartner & Bosk, 1988).
Ces réseaux féminins, composés de femmes de pouvoir, remettent moins en cause les structures établies et les logiques organisationnelles masculines, se détachant ainsi des mouvements féministes des années 1970-1980. Ces réseaux eux-mêmes ne souhaitent pas être associés à toute forme de féminisme, le féminisme étant un terme se limitant trop souvent à des formes de protestations et revendications appartenant à un passé lointain (McRobbie, 2009; Walby, 2011).

Des recherches critiques associent les réseaux féminins et les politiques de féminisation dans les entreprises à un *« bâtard néolibéral du féminisme »* (Fraser, 2011), *« managerial feminism »* (Eisenstein, 2009), *« market feminism »*(Kantola & Squires, 2012), *« transnational business feminism »* (Roberts, 2012, 2015), ou *« féminisme de marché »* (Pochic, 2018), ce dernier étant définit comme une *« nébuleuse d'actrices et d'initiatives privées, qui se réalise à distance des associations féministes et des syndicats, traditionnellement situés à gauche »*(Pochic, 2018),p.42). Ces recherches soulignent principalement que ces formes de féminismes servent une minorité de femmes cadres dans les entreprises et oublient la grande majorité des femmes employées, le *dirty floor* (Pochic, 2018). Cette forme de féminisme servirait aux intérêts des femmes de pouvoir au détriment des femmes du bas de la hiérarchie, renforçant les inégalités structurelles de genre et de classe liées au modèle néolibéral (Pochic, 2018)

Les femmes cadres constituant ces réseaux revendiquent de faire plus largement partie de l'élite économique et d'accéder aux instances dirigeantes des entreprises. Leur présence et actions dans les organisation ont permis de rendre visibles les inégalités au sommet et de faire du « plafond de verre » un sujet de débat public (Pochic, 2018). Des mobilisations collectives font ainsi advenir la loi Zimmerman-Copé en 2011, imposant des quotas de 40% de femmes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance des grandes entreprises. Dans ce contexte, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est envisagée par le haut de la pyramide, se reposant sur l'idée que par effet de cascade et sur le long terme, les inégalités se rectifieront aux niveaux des strates inférieures. Cette forme de féminisme permet donc d'intégrer la question de l'égalité entre les hommes et les femmes dans les structures même de gouvernance. La question de l'égalité entre les hommes et les femmes se normalise et institutionnalise à travers un agenda économique néo-libéral (McRobbie, 2009).

En effet, le courant néolibéral continue sa propagation dans les années 2000, parallèlement à l'essor du managérialisme. La définition que nous retenons concernant le néolibéralisme est un mode de gouvernance qui produit des sujets, forme des citoyennetés et comportements, et une nouvelle organisation du monde social (Brown, 2003). Le néolibéralisme suppose le déplacement du management par l'Etat au management par l'individu, un individu qui se caractérise par sa capacité entrepreneuriale (Brown, 2003; Rottenberg, 2014). Quant au managerialisme, il s'agit de la croyance selon laquelle toutes les organisations sont fondamentalement les mêmes et peuvent toutes être gérées avec les mêmes outils de gestion dans un souci de performance (Muller, 2018). La capacité individuelle entrepreneuriale et la diffusion du managerialisme modifient les raisons d'être de la lutte pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Cette égalité n'est plus uniquement envisagée comme une question de justice sociale. En effet, les femmes deviennent individuellement responsables de leur propre bien-être et évolution dans l'organisation par un calcul de coûts/bénéfices qui détermine leur conciliation travail/vie privée (Rottenberg, 2014). Par ailleurs, c'est un discours par et pour la performance qui va rendre l'égalité entre les hommes et les femmes légitime dans les entreprises. L'égalité entre les hommes et les femmes devient un bénéfice économique pour le marché *: « l'égalité serait bonne pour le marché, et le marché serait bon pour l'égalité »* (Pochic, 2018),p.44). Ainsi, la gouvernance des entreprises vise à démontrer que la féminisation des instances dirigeantes apporte des « profits » à la fois symboliques et monétaires (Tremblay, Gendron, & Malsch, 2016). Des recherches scientifiques souhaitent alors démontrer que la valeur et la crédibilité d'une organisation seraient influencées par la composition de ses membres (Bernardi, Bean, & Weippert, 2002; Bernardi & Threadgill, 2011; Larkin, Bernardi, & Bosco, 2012). A titre d'exemple, la présence de femmes dans les instances dirigeantes serait corrélée à l'éthique et la transparence des entreprises (Larkin et al., 2012), se justifiant à travers l'expérience de la maternité qui apporteraient aux femmes un plus grand sens moral (Sinclair, 2005).

Les grandes entreprises s'appuient également sur des recherches indiquant que les organisations où la diversité sexuelle est plus importante constatent une augmentation de leur chiffre d'affaires, leur nombre de clients mais également leur bénéfice (Herring, 2009).
Ce courant de recherche part également de l'idée que la qualité décisionnelle, la connaissance et la créativité provenant de groupes hétérogènes seraient supérieures par rapport aux groupes plus homogènes (Francoeur, Labelle, & Sinclair-Desgagné, 2008; Tafjel & Turner, 1986; Williams & O'Reilly III, 1998). Ces recherches confortent alors les entreprises dans l'idée que les femmes au top management pourraient apporter de nouvelles perspectives sur des sujets complexes et corriger la stratégie d'une organisation (Francoeur et al., 2008).

Ces arguments utilitaristes en faveur de l'égalité professionnelle des hommes et des femmes dans les organisations soulignent la « valeur ajoutée » du « capital humain » féminin (Blanchard, Boni-Le Goff, & Rabier, 2013). Les bénéfices d'un « management au féminin » sont alors associés à l'autonomisation mutuelle[117], l'empathie et l'authenticité (Dillard & Reynolds, 2008) et seraient une réponse aux dérives masculinistes du monde néolibéral (Blanchard et al., 2013).Ce raisonnement économique, ou paradigme gestionnaire (Boussard, 2008) est imprégné d'un langage dit masculin (Cooper, 1992; Hines, 1992), fait de mesures permettant de comptabiliser, quantifier l'impact de la mixité sur l'organisation.

En effet, l'outil statistique, benchmarks, classements, et indicateurs quantifiés deviennent omniprésents afin de répondre au besoin de contrôler (Desrosières, 1993, 2008) les stratégies de féminisation.

[117] Traduit de l'anglais « mutual empowerment »

L'environnement organisationnel se caractérise ainsi par une institutionnalisation de l'obligation de mesurer (Muller, 2018). Les mesures sont devenues nécessaires pour que les organisations soient transparentes et puissent rendre des comptes (Sauder & Espeland, 2009). Comme la quantification se distingue par un mécanisme de simplification, classification, comparaison et évaluation (W. N. Espeland & Stevens, 1998), ce mécanisme permet aux individus de mieux assimiler l'information. En effet, l'information circule plus aisément à travers des données chiffrées, permettant de mieux la retenir sous cette forme (W. Espeland & Sauder, 2008). Cette transformation permet de simplifier et synthétiser les informations nécessaires dans le processus de décisions des organisations (W. N. Espeland & Stevens, 1998).

La catégorie femmes dans les organisations est donc traitée comme une catégorie à part (Riot-Sarcey, 2015), devant être suivie et mesurée pour atteindre des objectifs de féminisation soi imposés par l'Etat (le cas des conseils d'administration), soi convenus par la direction générale des entreprises.

Mais alors que ce féminisme néolibéral est critiqué pour son détachement aux formes de féminismes revendiquant plus de radicalité vis-à-vis des organisations, (Prügl, 2015) explique :
« While the critiques put forward are trenchant, they in a sense do not go far enough: they remain trapped in backward-looking imaginaries" (Prügl, 2015),p.615).
Pour (Prügl, 2015), il est plus intéressant d'examiner les façons dont le féminisme s'intègre dans les logiques néolibérales, et de s'interroger sur ce qui est perdu et donc critiquable dans ce processus, mais aussi sur ce que le néolibéralisme permet, ou les espaces que le néolibéralisme permet d'ouvrir.

(Prügl, 2015) explique que l'idée de la néo-libéralisation du féminisme prend au moins trois formes : l'intégration des femmes et le principe d'égalité entre les hommes et les femmes dans la restructuration économique, l'intégration du féminisme dans l'idéologie néo-libérale, et les changements qui y sont associés notamment sur les technologies de gouvernance. Dans ses travaux, (Prügl, 2015) analyse comment le projet HERproject de Levi Strauss & Co visaient à autonomiser les femmes. Ce projet visait à forme les ouvrières en usines, superviseures, infirmières et employées des ressources humaines à transmettre à leurs pairs des savoirs en termes d'éducation sexuelle et reproductive. Levi Strauss & Co a analysé que pour chaque dollar investi dans ce programme, l'entreprise gagnait 4 dollars à travers la baisse d'absentéisme et de turnover. A travers ce projet, des gains individuels sont rendus visibles, notamment par une meilleure santé des femmes qui participent au projet. Ces gains individuels servent la cause de l'entreprise qui cherchait à rendre ses employées plus fiables et loyales. En ce sens, la néo-libéralisation du féminisme sert les rouages d'un capitalisme mondialisé.
Mais ce que montre (Prügl, 2015), c'est que ce projet a permis à des femmes travaillant dans les usines de transmettre leurs savoir à des personnes en dehors de l'usine selon une approche de pair à pair. La néo-libéralisation du féminisme permet alors un espace où se créé du lien entre des femmes à l'intérieur et en dehors du cadre de l'entreprise. La néo-libéralisation du féminisme permet de créer une infrastructure possible de changement dans les familles et dans les usines. Pour (Prügl, 2015), ce projet a permis de montrer qu'une logique de néo-libéralisation du féminisme peut permettre des changements allant au-delà de l'intérêt seul d'une entreprise.

Le contexte : Saint-Gobain et ses 350 ans
L'organisation qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche fait partie du SBF 120 (Société des bourses françaises), le Groupe Saint-Gobain, leader dans l'habitat durable. Cette entreprise nous intéresse en particulier car, existant depuis plus de 350 ans, elle a su s'adapter aux transformations économiques et sociales de l'Histoire. C'est une organisation historiquement masculine avec des structures établies depuis des siècles par des hommes et pour les hommes. Aujourd'hui, l'organisation fait face à des transformations sociétales où l'égalité entre les hommes et les femmes devient un enjeu stratégique. En 2010, le Groupe Saint-Gobain a nommé une femme Directrice Générale Adjointe chargée des ressources humaines. Son entrée dans l'équipe dirigeante du Groupe Saint-Gobain s'est suivit à la fois d'un renforcement de la politique de féminisation mais également a facilité la création d'un réseau de femmes en interne en 2012.
Le Groupe Saint-Gobain étant mondial, dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons à la politique de féminisation et aux initiatives du réseau féminin uniquement en France.
En France la direction générale travaille en étroite collaboration avec son réseau féminin ; cette collaboration veille à assurer la promotion des femmes dans l'organisation et lutter contre les stéréotypes de genre.
L'objectif de notre article est de comprendre quelles sont les limites du genre lorsqu'il est en intégré comme une variable de performance mais aussi d'analyser quels sont les espaces collectifs que la néo-libéralisation du féminisme permet de penser.

3. Méthodologie :

Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative à travers des entretiens, analyse de documentation, analyse du forum du réseau féminin du Groupe Saint-Gobain et observations non participantes. Etant salariée au sein du Groupe Saint-Gobain, nous avons pu avoir accès aux documents, conférences et formations mis à disposition sur le forum interne du réseau féminin et l'intranet du Groupe.
La collecte de données s'est déroulée en deux étapes. La première eu lieu entre 2014 et 2015 dans le cadre d'un mémoire de recherche concernant le réseau du Groupe Saint-Gobain. La deuxième étape a eu lieu entre 2016 et 2018 dans le cadre d'une thèse s'intéressant plus particulièrement aux postes opérationnels occupés par les femmes dans l'organisation.
Nous avons eu recours aux données suivantes :
– Entretiens : 5 femmes du comité du réseau féminin, un mentor masculin soutenant le réseau et une mentee.
- Entretiens : 10 femmes directrices à des postes opérationnels (directrices de magasin)
-Analyse du forum du réseau féminin : réactions dans les forums concernant les propositions de formation ; réactions concernant les conférences animées par le réseau
-Analyse de documentation : le classement de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120, le magazine interne du Groupe Saint-Gobain, les présentations institutionnelles du réseau féminin, ainsi que la rubrique diversité de la plaquette de formation du Groupe Saint-Gobain.
-Observation non participante : 5 conférences organisées par le réseau féminin avec des intervenantes venant d'univers aussi variés que l'anthropologie, la politique, l'univers militaire ou celui de la recherche ; 2 conférences organisées par le gouvernement en 2013 et 2018.
Un atelier concernant le leadership au féminin animé par une consultante externe et un membre du réseau féminin ; formation e-learning du Groupe Saint-Gobain concernant le « Gender Balance Awareness ».

4. Résultats :

4.1. Genre et performance:

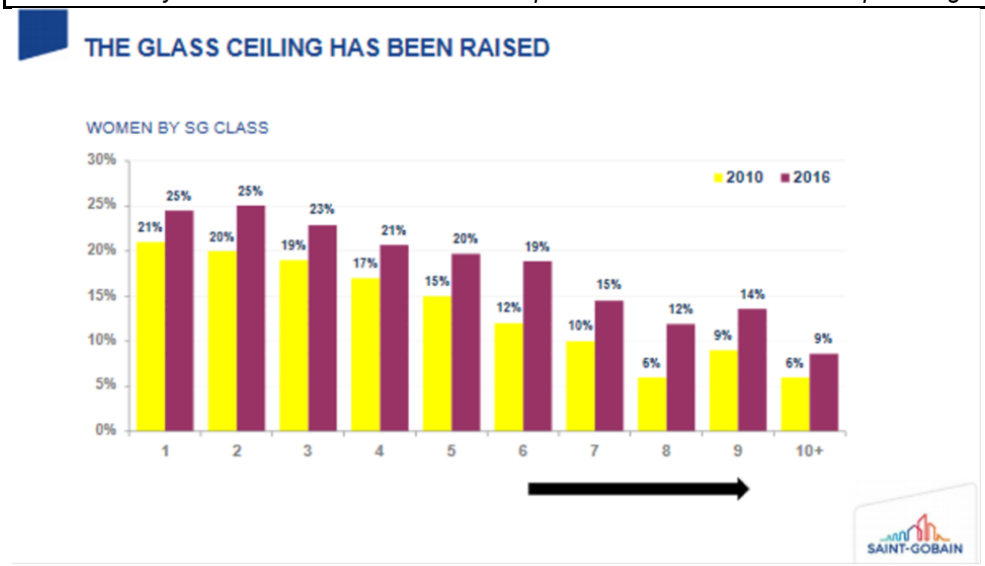
♀♂***Place des femmes dans l'entreprise : les bonnes volontés ne suffisent plus !***

Publié le 7 mars 2017
Pierre-André de Chalendar Influenceur
Les carrières féminines sont de plus en plus valorisées chez Saint-Gobain comme ailleurs. Il faut s'en réjouir.
Permettez-moi d'illustrer ces progrès par quelques chiffres concernant Saint-Gobain. En 2016, 22 % des cadres de Saint-Gobain sont des femmes. Elles en étaient 17 % en 2009. Elles représentaient en 2016 28 % des embauches, contre un peu moins de 20 % en 2009. Mais je constate que les améliorations de ces dernières années sont insuffisantes et que demeure le fameux « plafond de verre ». Les femmes ne représentent que 11 % des cadres dirigeants du Groupe, un chiffre qui augmente trop lentement depuis plusieurs années.
C'est pourquoi nous avons aujourd'hui décidé de prendre des engagements chiffrés : 25 % de femmes cadres en 2020, et 25 % de femmes cadres dirigeants en 2025. S'y ajoutent des mesures destinées à soutenir la progression des femmes au sein de notre entreprise : l'ouverture d'un certain nombre de postes en priorité aux femmes ; l'organisation chaque année d'un comité des Ressources Humaines qui leur sera dédié exclusivement ; une communication trimestrielle sur nos avancées. Les cadres dirigeants du Groupe auront eux aussi des objectifs chiffrés en matière de mixité hommes – femmes.
Je veux changer les règles du jeu en favorisant un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle, par une meilleure prise compte des congés maternité et parentaux et une organisation du travail qui doit gagner en flexibilité, en encourageant davantage le mentoring, le coaching, sans oublier d'inclure dans les discussions les hommes qui ne seront pas les perdants de cette transformation.
Comme l'a montré une récente étude de McKinsey&Company, accroître le nombre de mesures en la matière ne suffit pas, si les initiatives ne s'inscrivent pas dans un véritable programme de transformation de l'entreprise. C'est à la Direction générale de montrer que la promotion des carrières féminines et une plus grande égalité femmes-hommes s'inscrivent dans une vision et une stratégie. Promouvoir la mixité, c'est promouvoir un modèle de management moderne et attractif. C'est apprendre à travailler autrement. C'est adapter l'entreprise à la société et à ses marchés.
L'égalité femmes-hommes ne doit plus être un sujet parmi d'autres des seules directions des ressources humaines. C'est un facteur-clé de la croissance de l'entreprise, qui doit être traité comme un sujet stratégique par les comités exécutifs. Pour Saint-Gobain, je m'y engage.

Pour la journée internationale des droits des femmes, le Président Directeur Général du Groupe Saint-Gobain a publié cet engagement sur le site intranet du Groupe et sur LinkedIn. La question de l'égalité entre les hommes et les femmes est vue comme un « facteur-clé de croissance » de l'entreprise et un « sujet stratégique ». L'égalité entre les hommes et les femmes est donc « bonne pour le marché et le marché est bon pour l'égalité »(Pochic, 2018). Le genre comme variable de performance fait ainsi parti de l'extrait. Par ailleurs, ce qui nous semble intéressant est l'idée qu'une

carrière féminine est envisagée dans cet extrait uniquement à travers la carrière d'une femme cadre et non employée. Afin de contrôler les engagements et objectifs posés par la direction générale, des indicateurs, instruments de managerialism (Muller, 2018) et de l'obligation de mesurer et de rendre des comptes (W. N. Espeland & Sauder, 2007; Muller, 2018; Sauder & Espeland, 2009) , sont posés et suivi pour les femmes cadres. Aussi, les présidents de secteurs et délégués généraux ont des objectifs de rémunération sur la mixité. Ces objectifs dans les évaluations alimentent le fonctionnement managerialiste des organisations qui se repose sur un système de récompense ou de sanction en fonction de l'atteinte des objectifs (Muller, 2018) d'égalité entre les hommes et les femmes.

Dans l'entreprise, la population cadre est traduite par différentes catégories cadre nommées classes Saint-Gobain, ou classes Hay. La direction suit l'évolution de la présence des femmes sur chaque catégorie Hay.



Source : Intranet réseau féminin Saint-Gobain

Pour le Groupe Saint-Gobain, les cadres appartenant aux classes Hay 6 et au-delà ont un impact stratégique sur l'organisation. Le Groupe focalise son attention sur les femmes des classes 6 à 10 où l'organisation identifie un effet « plafond de verre » (Wirth, 2001).
Nous avons énoncé plus haut qu'une carrière féminine est surtout envisagée sous le prisme d'une carrière de femme cadre. Au sujet du plafond de verre (Wirth, 2001), celui-ci est envisagé à partir des catégories cadres dites stratégiques pour l'organisation, et c'est ce que fait percevoir le graphique tel qu'il est construit. Or, dans les faits, les femmes cadres peuvent faire l'expérience d'un plafond de verre à des niveaux de classe Hay bien plus bas. Par ailleurs, les femmes non cadres, qui ne sont pas rendus visibles dans le graphique, rencontrent des carrières plates et leur propre plafond de verre se situe entre le passage entre le statut d'employée à cadre (Pochic, 2018).
En 2016, selon le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise, le Groupe Saint-Gobain déclare que parmi la population « femmes », 16,3% sont cadres. Nous pouvons ainsi en conclure que 83,7% des femmes de Saint-Gobain sont invisibles dans les indicateurs de féminisation mis en place par le Groupe. Les femmes non cadres seraient les grandes oubliées des politiques de féminisation (Meulders & Silvera, 2018).

La néo-libéralisation du féminisme, ou le féminisme appliqué dans les entreprises à travers des logiques néolibérales (Prügl, 2015), s'appuie sur des instruments de quantification permettant de rendre visibles et faire entendre des personnes qui étaient invisibles avant le processus de mise en nombre (Amossé, 2018; Bruno, 2015; W. Espeland & Sauder, 2008). La statistique peut créer de nouvelles catégories sociales, leur permettant ainsi de revendiquer des droits et défendre des intérêts (Bruno, Didier, & Vitale, 2014). Les statistiques mettant en scène les problématiques de genre, ou « gender statactivism » (De Rosa, 2014) permet de rendre visible des problématiques liées au genre dans nos sociétés à travers les modèles culturels, les rôles genrés ou encore les stéréotypes. Dans notre cas, le « gender statactivism »(De Rosa, 2014) rend bien compte d'inégalités de pouvoir chez les femmes cadres du Groupe Saint-Gobain, qui peuvent ensuite être expliquées par des rôles genrés et stéréotypes encore présents dans des structures masculines établies depuis 350 ans. La néo-libéralisation du féminisme permet de mettre la lumière sur ces inégalités alors que les femmes cadres sont considérées comme des « facteurs clés de croissance ». Mais il manque 83,7% des femmes de l'organisation dans ce que la néo-libéralisation du féminisme rend visible.

Selon nos interprétations, l'invisibilité de la majorité des femmes de l'organisation peut s'expliquer par le discours de performance adopté dans le discours féministe néo-libéralisé.
La première explication est celle d'un raisonnement concernant la mixité hommes/femmes basé sur la performance. Dans la formation e-learning « Gender Balance Awareness » que nous avons suivie, le genre est perçu comme une variable à même d'influencer la performance financière de l'organisation (Bernardi et al., 2002; Bernardi & Threadgill, 2011; Francoeur et al., 2008; Herring, 2009; Larkin et al., 2012). Le Président Directeur Général du Groupe Saint-Gobain est le premier à intervenir dans cette formation, signalant que : « *Pour mettre en œuvre notre stratégie de l'habitat durable, nous avons besoin d'équipes fortes et équilibrées, sources d'idées nouvelles et d'innovation. La mixité nous apporte une multitude d'approches et de manière d'appréhender le monde et nos marchés. Les échanges sont plus fructueux et plus riches.* ***C'est une source de valeur ajoutée et de performance pour le Groupe Saint-Gobain*** ».
Nous notons que la question de justice sociale n'est abordée qu'une fois, et c'est à travers la Directrice Générale adjointe chargée des ressources humaines.
L'idée selon laquelle la mixité génère une meilleure performance dans l'entreprise est le fil conducteur de la formation.

La catégorie binaire homme/femme associée au genre (biologique) vu comme une variable de performance donne naissance à des objectifs de mixité se focalisant uniquement sur la population cadre. En effet, les recherches ayant établies des liens entre la mixité hommes/femmes et la performance des entreprises se sont focalisées sur cette population (Bernardi et al., 2002; Bernardi & Threadgill, 2011; Francoeur et al., 2008; Herring, 2009; Larkin et al., 2012). Dans le Groupe Saint-Gobain, alors que la population cadre est regroupée dans un seul et même logiciel partagé par toutes les entités, la population non-cadre est gérée de façon « artisanale » par chaque entité. Certaines entités suivent les non-cadres par fichier Excel, d'autres par Word, sans homogénéisation dans le Groupe. Il est donc même techniquement complexe de les rendre visibles par la statistique.

Dans notre cas, la mise en invisibilité des femmes non-cadres découlent d'un discours construit autour de la performance et par le genre réduit à une objectivation du nombre de femmes à des postes de cadre. Rappelons qu'en 1974, Françoise Giroud, alors secrétaire d'Etat à la condition féminine déclarait :
« *Les femmes sont une catégorie à part et ce qu'il faut arriver à faire justement, c'est qu'elles cessent de l'être » Françoise Giroud*
La quantification et mise en mesure de la mixité hommes/femmes sur les catégories cadre font finalement des femmes une catégorie à part qui devrait atteindre un but mesurable, celui du statut des effectifs masculins.

« Si nous adoptons un discours par la performance, c'est parce que nous sommes dans un monde construit par les hommes pour les hommes. Nous adaptons notre discours au leur »
Membre du réseau féminin

Les structures établies restent difficiles à altérer et le vocabulaire gestionnaire est adopté par toutes et tous, se conformant aux modèles masculins dominants.

4.2. Essentialisme du genre et espaces de réflexion :

La question de l'égalité entre les hommes et les femmes étant abordée sous l'angle de la performance, il devient essentiel dans les entreprises de démontrer en quoi les femmes sont différentes et ce qu'elles peuvent apporter à l'organisation. Les femmes risquent de ne pas être recrutées en tant qu'individues mais en tant que femmes pour leurs qualités essentialistes qui ont été dénoncées par les mouvements féministes des années 1970 (Riot-Sarcey, 2015). Nous allons analyser comment le genre est essentialisé mais comment cet essentialisme peut être remis en cause par la néo-libéralisation du féminisme.

Au-delà des approches quantitatives permettant l'objectivation d'une stratégie de féminisation dans les organisations, des approches qualitatives (interventions sur le terrain, entretiens, observations…) sont nécessaires pour réduire les inégalités entre les hommes et les femmes (Moser, 2007).
Le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain offre des coachings, conférences, et formations pour répondre à ces interventions dites qualitatives.

La néo-libéralisation du féminisme rend possible la prise en charge des femmes cadre par ces dispositifs de gestion mis en place par le réseau féminin (coaching, formations, ateliers) (Pochic, 2018).

Nos résultats indiquent que dans le Groupe Saint-Gobain, un « portrait-robot » de la femme cadre en entreprise a été dessiné. Le Groupe a identifié 3 phases de la carrière des femmes, des phases se rapprochant des recherches qui se sont intéressées à ce sujet (O'Neil & Bilimoria, 2005) :

Ambition	Le choc des cultures	L'Affirmation de soi
Femmes nées dans l'égalité Elevées dans l'égalité Eduquées pour réussir	La trentaine. Pressions personnelles Compétition professionnelle	Engagement accru Ambition renouvelée Défend des perspectives
Certaines de pouvoir gagner sur tous les tableaux Age : 24-30 ans	Réseaux de relation informels. Les règles du jeu changent Age : 30-39 ans	alternatives Age : 40 ans et +

Une fois cette trajectoire identifiée, le réseau a mis en place des formations pour répondre aux besoins du « portrait-robot » (Annexe 4), se calquant sur la trajectoire de ce portrait. En effet, l'Annexe 4 indique que les formations sont axées en priorité sur la population au stade de « l'Ambition » et au stade de « l'Affirmation de soi ». Les formations se calquent sur la trajectoire classique identifiée pour la femme cadre, mais nous ne notons pas d'initiatives pour altérer cette trajectoire inscrite dans les consciences depuis bien longtemps.

Par ailleurs, les messages mis en avant dans les formations destinées aux femmes à l'étape de l'Ambition peuvent agir comme des prophéties auto-réalisatrices (W. Espeland & Sauder, 2008; W. N. Espeland & Sauder, 2007; W. N. Espeland & Stevens, 2009).
Dans la formation *Early Career Development Program* (Annexe 4), destinée aux jeunes femmes manager, le descriptif de la formation est le suivant :
«A wake-up session for young women in the early stages of their careers; the goal is to alert them to the realities of how organizations work and help them see the crucial interdependence of competencies, visibility and influential networks"
Partant d'un objectif bienveillant, cette formation agit de façon performative par les mots employés (Butler, 1988, 1997; Butler, Gambetti, & Sabsay, 2016). Ces mots, précédant les choix que vont faire les femmes à l'approche de la trentaine, viennent imposer et confirmer le « portrait-robot » identifié par l'organisation.
Dans le forum interne du réseau, des femmes ont réagi au message véhiculé par cette formation (Annexe 5). Dans les échanges que nous avons identifiés, nous notons que certaines femmes dans l'organisation remettent en cause cette idée d' « équilibre de la trentaine » comme étant une question purement féminine, soulignant ainsi les stéréotypes de genre comme socialement construits.

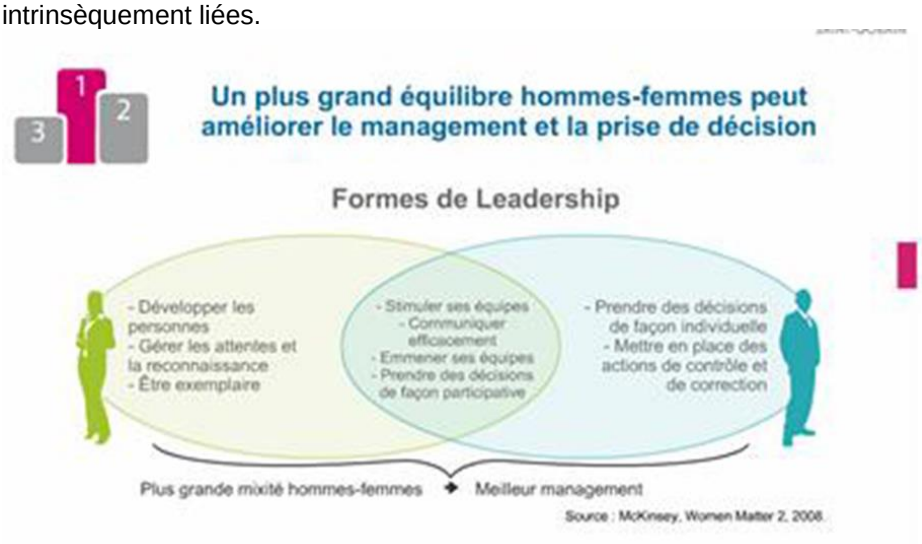
Extraits de témoignages dans le forum du réseau :
« Il me parait donc justifié de combattre ces à priori d'équilibre de la trentaine obligatoire pour toutes. Cet équilibre ou tournant n'est dû qu'à la volonté (ou contrainte par l'homme qui gagne plus d'argent, mais c'est un autre débat) de certaines femmes de lever le pied après la naissance d'un enfant, ou autre. Toutes les femmes ne se reconnaissent pas là-dedans, et c'est pourquoi il faut les aider à combattre ce tournant forcé que les sociétés ont tendance à implicitement imposer »

« Pour ma part, entre temps jeune maman, je militerais volontiers pour un congé paternité obligatoire, de même durée que le congé maternité, permettant de vraiment répartir les rôles dès le début et d'obtenir une vraie parité entre hommes et femmes, et ce pour toutes les classes sociales (ces sujets étant encore moins discutés dans les milieux les plus défavorisés où les faibles salaires ne sont pas un atout pour les revendications « féministes »).
Relation à l'enfant, entretien de la maison, handicap dans la carrière…
Pour que cette question de « l'équilibre de la trentaine », s'il existe, ne soit plus qu'une question de femme…mais de parents ».
Ces réactions indiquent dans un premier temps que toutes les femmes ne se reconnaissent pas à travers ce « portrait-robot », et qu'au lieu de traiter du sujet de l'équilibre de la trentaine comme une question de femmes, il serait souhaitable de l'envisager plus globalement sous l'angle de la parentalité. D'autre part, ces réactions démontrent le souhait des membres du réseau d'attaquer ce type de sujet sous un autre angle : au lieu de proposer une formation agissant comme prophétie auto-réalisatrice d'une problématique dite féminine, il s'agirait de proposer des mesures pour éviter ce type de sentiment de déséquilibre pour les femmes ET les hommes.

Par ailleurs, comme le genre est perçu comme variable de performance, il convient aux entreprises de démontrer l'apport d'un leadership féminin, ou management au féminin pour l'organisation.

Ainsi, les formations proposées par le Groupe Saint-Gobain aux femmes insistent sur les codes masculins et féminins dans l'entreprise ; les ateliers, quant à eux, proposent aux femmes de développer leur « leadership au féminin ».

En parallèle à cela, l'une des conférences proposée par le réseau a été animée par Françoise Héritier. Pour l'anthropologue, les codes masculins et féminins ont été socialement construits et lors de cette conférence, elle dénonçait le rapport McKinsey de 2008[118] qui mettait en avant un leadership féminin, mettant en scène des qualités féminines et masculines qu'elle qualifiait d' « essentialistes ». Pourtant, c'est sur ce même rapport que le Groupe Saint-Gobain s'est appuyé pour créer sa formation « Gender Balance Awareness ». La formation met en avant le bilinguisme homme/femme nécessaire à tout manager dans le Groupe : il s'agit de la capacité d'un manager à comprendre et manager au mieux les membres féminins et masculins de son équipe. Les hommes et les femmes auraient des caractéristiques qui leur seraient intrinsèquement liées.



Source : formation Gender Balance Awareness, Groupe Saint-Gobain

Nous notons que ces codes féminins et masculins sont également mis en avant dans les formations destinées aux femmes cadre du Groupe Saint-Gobain (Annexe 4), agissant en contradiction avec le message véhiculé lors de conférences animées par le réseau, comme celle de Françoise Héritier. Les codes masculins sont par ailleurs valorisés dans les formations lorsque celles-ci indiquent l'apprentissage des « règles du jeu ». Ce message est en contradiction avec la volonté du Président Directeur Général affichée dans son engagement du 8 mars 2017 de « changer les règles du jeu » et non de les enseigner.
L'Annexe 5 est un extrait d'une femme cadre ayant assisté à la conférence de Françoise Héritier et qui exprime avoir assimilé l'idée selon laquelle les codes masculins et féminins sont une construction sociale :

Extrait de témoignage dans le forum du réseau :
« La première chose que j'ai retenue, c'est que nous sommes égaux par nature (ce n'est peut-être pas le bon terme), et que nous devenons différents par acquisitions. C'est la culture, la société, ces représentations humaines, qui nous façonnent hommes et femmes. Il n'y a pas en réalité de comportements masculins ou féminins, nous les apprenons et nous nous conformons à l'idée que nous en avons. C'est quelque chose d'essentiel à avoir pour moi, pour élever mes 2 filles, pour élever mon fils.
Au-delà de l'éducation, peut-on faire quelque chose de concret de cela ? Je ne sais pas, je suis intéressée si quelqu'un a un avis. .
La deuxième chose, c'est plutôt une question : j'ai remarqué que souvent, les hommes nous concèdent une place dans leur monde pour ce que l'on apporte et ce quoi on leur parait différentes : ce sont justement ces qualités ou savoir-faire « féminins ». Sommes-nous condamnées à ces comportements ? Y-a-t-il une autre voie ? Faut-il finalement entretenir cette croyance ?
Ce témoignage nous intéresse car nous notons que son auteure a assimilé que le genre est une construction sociale (Héritier, 1996, 2002) Elle confie que cet apprentissage qu'elle doit à l'initiative du

118 https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women_matter_oct2008_english.ashx

réseau via la conférence de Françoise Héritier, lui permet de tenir compte de ce concept dans l'éducation de ses propres enfants.

Alors que la néo-libéralisation du féminisme court le danger d'essentialiser le genre, ce féminisme permet d'ouvrir des espaces de réflexion, qui, de façon contradictoire, permettent aux hommes et femmes de l'organisation de conscientiser que le masculin et le féminin sont des constructions sociales. Alors que les formations servent la femme individuellement pour sa progression et sa gestion de carrière de façon entrepreneuriale, les conférences réunissent le collectif. Le témoignage sur le forum nous intéresse particulièrement car, comme (Prügl, 2015) l'exprime dans ses travaux, l'enseignement du genre comme construction sociale dépasse les frontières de l'entreprise. En effet, la femme qui livre son témoignage explique que cet enseignement est essentiel pour elle, pour élever ses « 2 filles », pour élever son « fils ». La logique des conférences va donc au-delà de l'intérêt individuel de progression de carrière ou de l'intérêt de l'entreprise à assurer la promotion des femmes pour atteindre les objectifs de féminisation.

D'autre part, le forum, crée par le réseau féminin, permet aux hommes et femmes de l'entreprise de s'exprimer individuellement, mais aussi d'exposer leurs opinions aux yeux du collectif, dont la direction générale. Les femmes cadres étant de plus en plus « conscientisées » sur les questions de construction et d'inégalité de genre (Pochic, 2018), leurs voix, via leurs écrits, sont d'abord individuels, mais par leur nombre sur le forum, peuvent devenir collectifs. Ces écrits peuvent rendre compte de leur désaccord avec les initiatives prises par le réseau féminin ou la direction générale. C'est donc un espace de liberté qui se créé, permettant de revoir, avec le temps, le contenu des formations et messages véhiculés.

Même si nous notons une réelle contradiction entre les formations proposées et certaines conférences incitant à déconstruire le genre, c'est cette même contradiction qui ouvre de nouvelles possibilités de réflexion. Ces espaces, créés par la néo-libéralisation du féminisme sont précieux pour continuer à réinventer des initiatives pour continuer le combat pour l'égalité entre les hommes et les femmes.

Conclusion :

La néo-libéralisation du féminisme se caractérise à la fois par un discours où le genre est perçu comme une variable de performance, une injonction à mesurer les actions pour féminiser les postes stratégiques des organisations, et la quête d'égalité de pouvoir des femmes du top management des organisations. Alors que les effets de la néo-libéralisation du féminisme exclue la majorité des femmes de l'organisation, ou le « dirty floor »(Pochic, 2018), et court le risque d'essentialiser le genre plutôt que de le déconstruire, de façon contradictoire, la néo-libéralisation du féminisme peut également agir contre ces risques. Il nous semble que dans notre cas, le Groupe Saint-Gobain se cherche toujours dans sa stratégie de féminisation des postes cadre. Des initiatives sont prises par le Groupe, testant des formations, intégrant des objectifs manageriaux ou encore des indicateurs de suivi. L'entreprise affiche une réelle volonté de « changer les règles du jeu » et de permettre aux femmes de se sentir égales aux hommes en termes de carrières.
Les espaces créés à travers son réseau féminin sont peut-être un outil pour penser, de façon collective, à envisager de nouvelles stratégies pour féminiser les effectifs. Ces espaces témoignent de la conscientisation des femmes et des hommes dans l'entreprise sur le genre comme construction sociale, à l'origine de ce que nous donne à voir les statistiques et indicateurs de féminisation des cadres. Ces espaces permettent aux acteurs et actrices au sein même de l'entreprise de remettre en question des initiatives et peut être les transformer.
Mais le plus gros du travail reste à faire auprès des populations non cadres loin du siège social. Depuis peu, un réseau féminin s'est construit en région PACA pour organiser des tables rondes dans les usines et magasins pour discuter de l'égalité entre les hommes et les femmes. N'ayant pas assez de recul sur ces initiatives, nous ne les avons pas analysées dans cet article. Mais selon nous, il s'agit d'un possible signe de démocratisation du combat pour l'égalité entre les hommes et les femmes.

Bibliographie :

Amossé, T. (2018). Les statistiques dans les études de genre: un instrument de dévoilement? *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir).* Paris: La Découverte.
Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures: A research note on image management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15*(4), 609-616.

Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2011). Women directors and corporate social responsibility. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*.
Blanchard, S., Boni-Le Goff, I., & Rabier, M. (2013). Une cause de riches ? *Sociétés contemporaines, 89*(1), 101. doi:10.3917/soco.089.0101
Boni–Le Goff, I. (2010). «Au nom de la diversité»: Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France. *Sociologies pratiques*(2), 83-95.
Boussard, V. (2008). Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance: Paris, Belin.
Brown, W. (2003). Neo-liberalism and the End of Liberal Democracy. *Theory & Event, 7*(1), 37-59.
Bruno, I. (2015). Défaire l'arbitraire des faits. De l'art de gouverner (et de résister) par les «données probantes». *Revue française de socio-Economie*(2), 213-227.
Bruno, I., Didier, E., & Vitale, T. (2014). Statactivism: Forms of action between disclosure and affirmation.
Butler, J. (1988). Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre journal, 40*(4), 519-531.
Butler, J. (1997). *Excitable speech: A politics of the performative*: Psychology Press.
Butler, J., Gambetti, Z., & Sabsay, L. (2016). *Vulnerability in resistance*: Duke University Press.
Cooper, C. (1992). The non and nom of accounting for (m) other nature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 5*(3).
De Rosa, E. (2014). Gender Statactivism and NGOs: Development and Use of Gender Sensitive-Data for Mobilizations and Women's Rights. *PARTECIPAZIONE E CONFLITTO, 7*(2), 314-347.
Desrosières, A. (1993). La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique. *Paris, La Découverte*.
Desrosières, A. (2008). L'argument statistique. I: Pour une sociologie historique de la quantification. II: Gouverner par les nombres. *L'argument statistique II*(Presse des Mines de ParisTech).
Dillard, J., & Reynolds, M. (2008). Green owl and the corn maiden. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21*(4), 556-579.
Eisenstein, H. (2009). *Feminism seduced: How Global Elites use Women's Labor and Ideas to Exploit the World*. Boulder: Paradigm Publishers.
Espeland, W., & Sauder, M. (2008). Rankings and diversity. *S. Cal. Rev. L. & Soc. Just., 18*, 587.
Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American journal of sociology, 113*(1), 1-40.
Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a social process. *Annual review of sociology, 24*(1), 313-343.
Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (2009). A Sociology of Quantification. *European Journal of Sociology, 49*(03), 401. doi:10.1017/s0003975609000150
Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of business ethics, 81*(1), 83-95.
Fraser, N. (2011). Féminisme, capitalisme et ruses de l'histoire. *Cahiers du genre*(1), 165-192.
Héritier, F. (1996). Masculin/Féminin. La pensée de la différence. *Paris, Odile Jacob, 8*, 26.
Héritier, F. (2002). *Masculin/féminin II: Dissoudre la hiérarchie*: Odile Jacob.
Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review, 74*(2), 208-224.
Hilgartner, S., & Bosk, C. L. (1988). The rise and fall of social problems: A public arenas model. *American journal of sociology, 94*(1), 53-78.
Hines, R. D. (1992). Accounting: filling the negative space. *Accounting, Organizations and Society, 17*(3-4), 313-341.
Kanter, R. M. (1977). Women and Men of the Corporation. *New York: Basic*.
Kantola, J., & Squires, J. (2012). From state feminism to market feminism? *International Political Science Review, 33*(4), 382-400.
Larkin, M. B., Bernardi, R. A., & Bosco, S. M. (2012). Board gender diversity, corporate reputation and market performance. *International Journal of Banking and Finance, 9*(1), 1.
Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*: La Découverte Paris.
McRobbie, A. (2009). *The aftermath of feminism: Gender, culture and social change*: Sage.
Meulders, D., & Silvera, R. (2018). Introduction *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir).* (pp. 25-29). Paris: La Découverte.
Moser, A. (2007). *Gender and indicators: overview report*: Bridge, Institute of Development Studies.
Muller, J. Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton: Princeton University Press.
O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career development international, 10*(3), 168-189.
Pochic, S. (2018). Féminisme de marché et égalité élitiste *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir).* (pp. 42-52). Paris: La Découverte.

Prügl, E. (2015). Neoliberalising feminism. *New Political Economy, 20*(4), 614-631.
Riot-Sarcey, M. (2015). *Histoire du féminisme*. Paris: La Découverte.
Roberts, A. (2012). Financial crisis, financial firms… and financial Feminism? The rise of 'transnational business feminism'and the necessity of Marxist-Feminist IPE. *Socialist Studies/Études Socialistes, 8*(2).
Roberts, A. (2015). The Political Economy of "Transnational Business Feminism" PROBLEMATIZING THE CORPORATE-LED GENDER EQUALITY AGENDA. *International Feminist Journal of Politics, 17*(2), 209-231.
Rottenberg, C. (2014). The rise of neoliberal feminism. *Cultural studies, 28*(3), 418-437.
Sauder, M., & Espeland, W. N. (2009). The discipline of rankings: Tight coupling and organizational change. *American Sociological Review, 74*(1), 63-82.
Sinclair, A. (2005). *Doing leadership differently: Gender, power and sexuality in a changing business culture*: Melbourne Univ. Publishing.
Tafjel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
Tremblay, M.-S., Gendron, Y., & Malsch, B. (2016). Gender on board: deconstructing the "legitimate" female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 29*(1), 165-190. doi:10.1108/aaaj-05-2014-1711
Walby, S. (2011). *The future of feminism*: Polity.
Williams, K., & O'Reilly III, C. (1998). Demography and Diversity in Organisations: A review of 40 years of research in BM Staw and LL Cummings (eds) Research in Organisational Behaviour Vol. 20. *Jai Pres, Connecticut*.
Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*: International Labour Organization (ILO).

Annexe 1 Méthodologie :

Entretiens du réseau :

Afin de respecter la confidentialité des données, les prénoms et fonctions exactes des participants ont été modifiés. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

Prénom	Fonction	Rôle dans le réseau	Sexe	Durée de l'entretien	Années d'ancienneté
Laure	Directrice industrielle	Coordinatrice réseau	Féminin	35 minutes	8
Anaïs	Directrice communication	Coordinatrice Réseau	Féminin	55 minutes	8
Fabienne	Directrice Développement Durable	Membre du comité mentoring	Féminin	32 minutes	30
Carole	Directrice Financière	Membre du comité mentoring	Féminin	43 minutes	30
Claire	Directrice Marketing	Membre du comité formation	Féminin	45 minutes	7
Frédéric	Directeur Financier	Mentor	Masculin	66 minutes	10
Laurence	Directrice de magasin	Mentee	Féminin	50 minutes	12

Les entretiens ont été conduits en tête à tête ou par téléphone. Le premier entretien eu lieu en décembre 2014 avec l'ex-coordinatrice du réseau. Elle me confia qu'elle allait quitter le réseau et me recommanda de reprendre contact également avec la prochaine coordinatrice. Suite à mon entretien avec la nouvelle coordinatrice, j'ai eu accès à d'autres membres du réseau. C'est donc par effet « boule de neige » que j'ai pu prendre contact avec les personnes du réseau.

Un questionnaire type a été élaboré pour les membres du réseau mais des questions non préparées ou attendues ont pu s'ajouter en fonction de l'interlocuteur. Lors des entretiens, j'ai pu constater que mes interlocuteurs étaient gênés si je lisais mon questionnaire pour poser les questions. J'ai donc pris la décision de bien mémoriser mes questions et de poursuivre les entretiens sous la forme d'une discussion professionnelle plutôt que sous le format question/réponse.

Les thèmes abordés lors des entretiens des membres des comités ont été les suivants :

- Comprendre la nature du métier de chaque membre du réseau

- Comprendre les motivations qui ont poussé chaque membre à adhérer au réseau

- Leur regard par rapport à la mixité hommes/femmes dans le Groupe

- Leur regard sur comment le réseau WIN peut promouvoir la carrière des femmes dans le Groupe.

- Discuter de la notion de mesure de performance des actions du réseau

Les thèmes abordés lors des entretiens du mentor et du mentee ont été les suivants :
- Comprendre la nature de leur métier

- Comprendre les motivations qui ont poussé chaque membre à adhérer au réseau

- Leur regard par rapport à la mixité hommes/femmes dans le Groupe

- Leur regard sur la relation mentor/mentee

- Leur regard sur le suivi et le cycle du mentoring

- Les avantages/difficultés du cycle mentoring

- Les impacts sur leur carrière

Entretiens avec les directrices de magasin :

Afin de respecter la confidentialité des données, les prénoms et fonctions exactes des participants ont été modifiés. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits

Prénom	Fonction	Sexe	Durée de l'entretien	Ancienneté
Laura	Directrice de magasin	Féminin	51	9
Laëticia	Directrice de magasin	Féminin	122	9
Géraldine	Directrice de magasin	Féminin	31	10
Catherine	Directrice de magasin	Féminin	31	2
Valérie	Directrice de magasin	Féminin	32	8
Frédérique	Directrice de magasin	Féminin	45	12
Laurence	Directrice de magasin	Féminin	62	11
Mélissa	Directrice de	Féminin	43	8

	magasin			
Nathalie	Directrice de magasin	Féminin	38	8
Marie	Directrice de magasin	Féminin	51	9

Les thèmes abordés lors des entretiens ont été les suivants :

- Connaître leur formation initiale et leur parcours au sein de l'organisation

- M'informer sur leur connaissance du réseau féminin

- Connaître leurs souhaits d'évolution

Analyse de contenu:

Conférence	Intervenant	Fonction	Date	Durée	Participation
Etre une femme dirigeante, c'est pas si facile	Catherine Blondel	Conseillère dirigeant chez Vis-à-vis ; directrice scientifique Ecole des Femmes à l'Institut Ecole Normale Supérieure	27 novembre 2014	69 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
Femme et officier : Diriger dans un univers masculin	Bénedicte Gerhards	Lieutenant-colonel à l'armée de terre	2 décembre 2013	94 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
A chacun son chemin vers la réussite ?	Armelle Carminati	Directrice Générale Monde du Capital Humain et de la diversité, Présidente du comité diversité du MEDEF	15 avril 2013	65 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
« Le Plafond de verre », les enjeux de l'accès des femmes aux COMEX/CODIR	Najat Vallaud-Belkacem	Ministre des droits des femmes	9 avril 2013	Extrait : 19 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
Les rapports entre les femmes et les hommes vus par une anthropologue	Françoise Héritier	Anthropologue, ethnologue, et militante féministe	4 février 2013	105 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
Visite d'Emmanuel Macron à Gecina	Emmanuel Macron	Le Name and Shame	8 mars 2018	12 minutes	Retransmission sur youtube
Egalité professionnelle : où en sommes-nous ?	Brigitte Grésy	Secrétaire générale du Conseil superieur de l'égalité professionnelle	30 juin 2015	80 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin

Analyse de documentation :

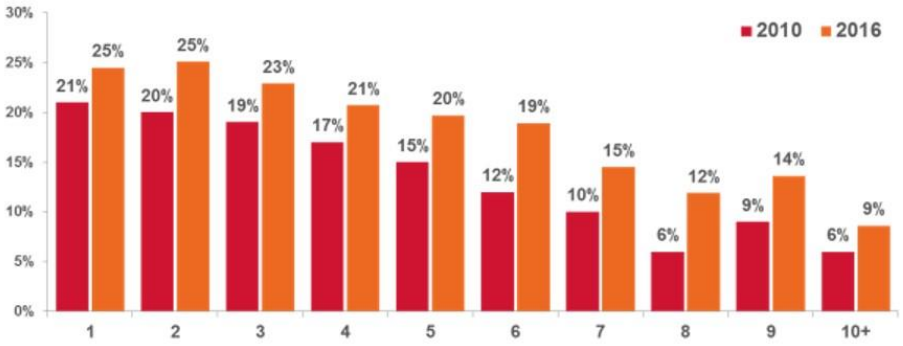
Documentation provenant d'Ethics and Boards, le réseau féminin et HABIT :

Source	Titre du document	Date de Parution	Format	Nombre de pages
Ethics&Boards	Classement des entreprises du SBF 120 (féminisation des instances dirigeantes)	Février 2018	PDF	1
Réseau féminin	Album Photo du réseau	Janvier 2015	PDF	33
Réseau féminin	Présentation Mentoring	10 décembre 2012	PowerPoint	10
Réseau féminin	International Women's Day 2013 – « Defining Success your way » Enquête Accenture	15 avril 2013	PowerPoint	36
HABIT	Plaquette Formation 2017	2017	PDF	4 pages dédiées sur un total de 210pages
HABIT	Accord Cadres Groupe sur la Qualité de Vie au Travail	2018	PDF	54
HABIT	Résultats mixité hommes/femmes en 2016	2017	PowerPoint	12
Réseau féminin	Mentoring - Guide Pratique	Avril 2013	PDF	36
Réseau féminin	Présentation Changer les règles du jeu	10 décembre 2012	PowerPoint	9
Réseau féminin	Le télétravail chez HABIT	27 janvier 2014	Powerpoint	7
Réseau féminin	Les stéréotypes	27 janvier 2014	PDF	19
HABIT	Magazine interne, Avril 2012. Dossier : La Mixité, Source de Valeur Ajoutée	Avril 2012	PDF	6
HABIT	Magazine interne, Février 2013. Dossier : Un réseau au féminin gagnant-gagnant	Février 2013	PDF	2
HABIT	Magazine interne, Décembre 2013. Entretien avec la coordinatrice du réseau	Décembre 2013	PDF	1

Observation non-participante :

Atelier/Formation	Organisateur	Durée	Date	Format	Intervenants	Thème
Formation e-learning	HABIT	3h	10 juin 2015	E-learning	Consultants externes et hauts cadres dirigeants du	Corporate Gender Balance Awareness
Atelier animé par le réseaau– Le Leadership au féminin	Réseau féminin	2h30	21 mai 2015	2h30 à l'heure du déjeuner. Une intervenante exterieure et une intervenante interne au réseau ; 10 participantes cadres du Groupe Saint Gobain	Elena Fourès, consultante externe	Leadership au féminin

Annexe 3 : Women by Hay Class



Annexe 4 :Formations :

EARLY CAREER PROGRAM
HOW TO BUILD A SUCCESSFUL CAREER

A wake-up session for young women in the early stages of their careers. The goal is to alert them to the realities of how organisations work and help them see the crucial interdependence of competencies, visibility and influential networks.

OBJECTIVES

- The programme will help young professionals prepare for the challenges and choices of the thirties, a time when most women are trying to reconcile the pull of family and the pressures of accelerating careers, and especially:
  - clarify their priorities
  - prepare for career progression by identifying the issues and choices of the early thirties
  - manage their professional image over time
  - learn to build an influential network

PARTICIPANTS

Women with 3-8 years of professional experience. Investing in young women, before the intense balancing act of the 30s, delivers value, improves retention and enhances performance throughout a women's career.

PROGRAMME

- Understanding how organizations/companies work
- Differences to take into account
- The key factors for a successful career:
  - Personal and professional development: building a career that lasts
  - How to manage career phases
  - Marketing yourself: managing your image strategically
  - Building and maintaining a network

Teaching techniques: presentation of concepts, group exercises, sharing of experiences

TRAINER

Diafora: External Gender Diversity Expert

Organisation

- 1 day
- Face-to-face session
- Intercompanies training
- Group of 16 women and max 4 participants from [redacted]
- Feed-back form

This English speaking session is open for women of any nationality (French as well) who, on top of the benefits of this training want to take this opportunity to practice their English in an open and safe environment. Any subgroups work can be done in French.

Dates & Costs

DIVERSITÉ
MIXITÉ

PRENDRE LA PAROLE POUR BOOSTER SA CARRIÈRE

Des techniques simples et efficaces pour prendre la parole en toute situation et ainsi être plus visible au moment des people revues de l'entreprise.

OBJECTIFS

- Acquérir des outils pour adopter une posture conforme à ses ambitions et affirmer son leadership. Travailler sur les ressorts psychologiques et les techniques de la prise de parole pour mieux mettre en valeur ses réussites et ses objectifs

PARTICIPANTS

Collaborateurs et collaboratrices souhaitant faire progresser leur carrière.

PROGRAMME

Comprendre et éliminer les appréhensions
- Codes féminins, codes masculins et codes de l'entreprise : faire coïncider des codes parfois opposés
- Savoir exprimer ses ambitions, son potentiel, son leadership.

Exercices : travail sur la dimension sensorielle et motrice du langage
- Posture, geste articulatoire, flux verbal, regard
- Aisance du discours
- Exercice d'improvisation

Mises en situation
- Prise de parole préparée, mise en valeur de ses compétences, de ses réussites, de ses ambitions
- Emploi du « je » face à la caméra
- Débriefing

Organisation

- 1 jour
- Stage en présentiel
- 10 participants
- **Évaluation** : Réussite de l'exercice de présentation, questionnaire de satisfaction
- Feuille de présence
- **Inscription** : votre RH dans OPEN Training

INTERVENANT(S)

Isabelle GERMAIN (LNN Formation, département formation du journal indépendant et paritaire Les Nouvelles NEWS)

DIVERSITÉ
MIXITÉ

PRENDRE LA PAROLE POUR BOOSTER SA CARRIÈRE

Des techniques simples et efficaces pour prendre la parole en toute situation et ainsi être plus visible au moment des people revues de l'entreprise.

OBJECTIFS

- Acquérir des outils pour adopter une posture conforme à ses ambitions et affirmer son leadership. Travailler sur les ressorts psychologiques et les techniques de la prise de parole pour mieux mettre en valeur ses réussites et ses objectifs

PARTICIPANTS

Collaborateurs et collaboratrices souhaitant faire progresser leur carrière.

PROGRAMME

Comprendre et éliminer les appréhensions
- Codes féminins, codes masculins et codes de l'entreprise : faire coïncider des codes parfois opposés
- Savoir exprimer ses ambitions, son potentiel, son leadership.

Exercices : travail sur la dimension sensorielle et motrice du langage
- Posture, geste articulatoire, flux verbal, regard
- Aisance du discours
- Exercice d'improvisation

Mises en situation
- Prise de parole préparée, mise en valeur de ses compétences, de ses réussites, de ses ambitions
- Emploi du « je » face à la caméra
- Débriefing

Organisation

- 1 jour
- Stage en présentiel
- 10 participants
- **Évaluation** : Réussite de l'exercice de présentation, questionnaire de satisfaction
- Feuille de présence
- **Inscription** : votre RH dans OPEN Training

INTERVENANT(S)

Isabelle GERMAIN (LNN Formation, département formation du journal indépendant et paritaire Les Nouvelles NEWS)

Annexe 5 :

Réaction forum concernant l'équilibre de la trentaine :

Question sur "l'équilibre" de la trentaine

Cette question est **non résolue.**

Bonjour,

J'aimerais vous poser une question suite à la lecture du profil requis pour la formation « Programme pour jeunes femmes managers - Poser les bases d'une carrière réussie », proposée dans le catalogue de formations saint Gobain.
Le profil souhaité est "Jeunes femmes en début de carrière (3-7 ans d'expérience professionnelle)".
C'est ce qui suit qui m'a troublé: "Le fait d'investir sur de jeunes femmes, avant qu'elles n'entrent dans les questions « d'équilibre » de la trentaine, apporte un bénéfice pour les femmes et pour l'organisation, que ce soit en termes de valeur ajoutée ou de performance".

--> Que veut dire "équilibre de la trentaine"? Les femmes ont-elles moins de valeur ajoutée, moins de performance après la trentaine?
Une femme ne pourrait-elle pas devenir jeune manager après 30 ans? Une mère ne pourrait-elle pas devenir jeune manager? Ou peut-être y a-t-il une formation "vieille femme jeune manager" que je n'ai pas vue?

Peut-être est-ce juste un quiproquo aussi. Quelqu'un peut-il m'éclairer sur ce point SVP?

Bonjour Catherine,

Merci pour ces réflexions intéressantes qui nous montrent également la difficulté de s'exprimer de manière suffisamment complète sur le sujet. Je trouve également qu'il y a une maladresse dans le titre et femmes jeunes managers serait tout à fait adapté. Je crois que, concernant cette formation, le sujet qui est touché du doigt concerne le "tournant" de la trentaine. En effet, les statistiques montrent en général, pas spécifiquement dans le Groupe [redacted], que les carrières des femmes se décorrèlent de celles de leure homologues masculins dans la tranche d'âge de la maternité. Ou autrement dit que le rythme des carrièresdes femmes peut être différent de celui des hommes. Je crois que l'objectif de la formation est louable même s'il est maladroit. Nous allons prendre en compte cette remarque pour voir comment amender le descriptif.
Bonne journée!
Nathalie

Merci Nathalie pour cette réponse,

Donc peut-on estimer que même après 7 ans d'expérience, ou même après le "tournant" de la trentaine une femme peut suivre cette formation si elle est promue manager?
Ma réflexion annexe est que c'est un point sur lequel il faut agir. J'ai dernièrement participé à un atelier [redacted] mené par Eléna Gamzé-Fourès et Pierre Cancel-Fourès et une des informations données dès le début de la scéance a été une liste d'exemples (malheureusement orale) de femmes aux plus hauts niveaux hiérarchiques avec 4 voire 7 enfants. Il me parait donc justifié de combattre ces a priori d'équilibre de la trentaine obligatoire pour toutes. Cet équilibre ou tournant n'est dû qu'à la volonté (ou contrainte par l'homme qui gagne plus d'argent mais c'est un autre débat) de certaines femmes de lever le pied après la naissance d'un enfant, ou autre. Toutes les femmes ne se reconnaissent pas là dedans, et c'est pourquoi il faut les aider à combattre ce tournant forcé que les sociétés ont tendance à implicitement imposer.

5. Re: Question sur "l'équilibre" de la trentaine

Bonjour,

Ah l'équilibre de la trentaine. Cela me rappelle une conversation il y a un an et demi, j'avais alors 34 ans, et pas encore d'enfant.

"Mobilité, évolution ? Inutile d'aborder ces sujets. Vous êtes dans l'âge de la maternité, et resterez en poste au moins 6 ans".

Propos choquant ou vérité statistique ? Difficile de savoir. Cet "équilibre de la trentaine" est-il une vérité ou bien une projection des autres sur les femmes ?

Je vous conseille sur ces sujets la lecture du livre d'Elisabeth Badinter "Le conflit - la femme et la mère". Très intéressant de comprendre les pressions sociales, variant en fonction des époques, qui pèsent sur les femmes, la maternité, la paternité ... et qui rendent cet "équilibre mère/femme" (de la trentaine ?) compliqué.

Pour ma part, entre temps jeune maman, je militerais volontier pour un congé paternité obligatoire, de même durée que le congé maternité, permettant de vraiment répartir les rôles dès le début et d'obtenir une vraie parité entre hommes et femmes, et ce pour toutes les classes sociales (ces sujets étant encore moins discutés dans les milieux plus défavorisés où les faibles salaires ne sont pas un atout pour les revendications "féministes"). Relation à l'enfant, entretien de la maison, "handicap" dans la carrière, ...

Pour que cet question de "l'équilibre de la trentaine", s'il existe, ne soit plus qu'une question de femme ... mais de parents.

Qu'en pensez vous ?

Excellente journée à tous,

Réaction forum suite à la conférence de Françoise Héritier

bonjour,

tout d'abord, merci de cette vidéo en ligne, qui permet à celles qui sont un peu loin de suivre malgré tout le sujet et de participer au débat.
J'ai trouvé extrêmement intéressante cette conférence, même si je n'ai pas tout retenu (un peu plus avec les cartes de Sophie) car elle apporte un éclairage fiable sur ce sujet sur lequel on peut entendre et lire beaucoup.

La première chose que j'ai retenue, c'est que nous sommes égaux par nature (ce n'est peut-être pas le bon terme), et que nous devenons différents par acquisitions. C'est la culture, la société, ces représentations humaines, qui nous façonnent hommes et femmes. Il n'y a pas en réalité de comportements masculins et féminins, nous les apprenons et nous nous conformons à l'idée que nous en avons. C'est quelque chose d'essentiel à avoir en tête pour moi, pour élever mes 2 filles, pour élever mon fils.
Au delà de l'éducation, peut-on faire quelque chose de concret de cela? Je ne sais pas, je suis intéressée si quelqu'un a un avis.

La deuxième chose, c'est plutot une question : j'ai remarqué que souvent, les hommes nous concèdent une place dans leur monde pour ce que l'on apporte et ce en quoi on leur parait différentes : ce sont justement ces qualités ou savoir-faire "féminins". Sommes-nous condamnées à ces comportements? Y a-t-il une autre voie? Faut-il finallement entretenir cette croyance?

Enfin, F. Héritier confirme que la question centrale, c'est la maternité. Nous voyons bien dans notre quotidien que c'est le sujet qui concentre les difficultés, et pas seulement pour les questions d'organisation. Je crois que collectivement, nous n'avons pas encore assez avancé sur la culpabilité à nous réaliser dans autre chose que nos enfants, nous n'avons pas encore accepté que nous puissions être heureuses grace à notre job, et pas seulement grace à nos enfants. Et que cela ne remet pas en cause l'amour que nous leur portons.
Cela fait partie des représentations que nous entretenons hommes et femmes et sur lequel notre société est construite.

WOMEN ON CORPORATE BOARDS AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM PANEL QUANTILE REGRESSION

Rey DANG
EM Strasbourg, France

L'Hocine HOUANTI
La Rochelle Business School, France,

Jean-Michel SAHUT
IDRAC Business School, Lyon France; HEG Fribourg/HES-SO, Fribourg, Switzerland
jmsahut@gmail.com

Marie José SCOTTO
IPAG Business School, Paris and Nice jmsahut@gmail.com
m.scotto@ipag.fr

Abstract
We investigate the relation between women on corporate boards (WOCB) and firm performance using quantile regression for panel data. Using a sample of US firms that made up the Standard & Poor's 500 index over the period 2004-2015, we find that WOCB has a positive and significant effect on firm performance over the different points of the conditional distribution of firm performance, while fixed effects model exhibit an insignificant relationship. This finding has implications for the business case for board diversity.

JEL Classification: G30; G34; J16.

Keywords: *Gender: Women; Corporate governance; Quantile regression; Panel data*

Introduction
In recent years, women on corporate boards (WOCB) has been at the centre of policy debate and academic research. Economic arguments for WOCB assume that female directors may improve board's decision-making, which in turn influence firm performance (Terjesen, et al., 2009). One may wonder whether WOCB have any influence on firm performance.
Despite a large body of literature examining the relationship between WOCB and firm performance, the empirical evidence is somewhat mixed (Post and Byron, 2015). Indeed, some studies have found that WOCB add value, while other studies have documented that WOCB decrease firm performance. Finally, some studies have found that WOCB are unrelated to firm performance (see Post and Byron, 2015 for further reference).

Many reasons may explain such a mixed set of findings, potential candidates may be different samples, time windows or specifications across studies. However, we argue that such empirical inconclusiveness may be, in part, due to the regression models commonly used: OLS (ordinary least squares) or the fixed-effect (FE) estimator. These methods tend to focus on the central tendency of the distribution, which does not allow for the possibility that the impact of explanatory variables may be differentiated according to the varying levels of firm performance. For instance, OLS estimator examine the marginal effects of the covariates on the conditional mean function of profitability. Such estimates sidestep the potentially heterogenous patterns of the influence of the covariates in the conditional distribution. Similarly, panel data models with FE only control for some of the unobserved heterogeneity and the heterogeneous covariates effects. In addition, heavy-tailed distributions, i.e. inclusion of extreme values increasing or decreasing the mean, are likely to skewed the distribution. Consequently, consistent with Li (2015), we argue that classical

empirical current methods are not a suitable approach for establishing causal relationship between WOCB and firm performance.
Table 1 suggest that the empirical distribution of our measure of performance is slightly skewed to the left while some independent variables (R&D and firm's growth) are highly skewed to the right. Such departure from normality is also highly apparent in the kurtosis. These findings suggest that the estimation based on conditional performance functions are likely to yield coefficient estimates that are not representative of the performance distribution.

Theoretically, the mixed results mentioned previously may be due to the very nature of corporate governance devices, which are endogenously determined (Demsetz, 1983). Given that firms have different characteristics, are subject to different constraints and operate in different economic environments, the corporate governance mechanisms vary across firms. They may be considered as an equilibrium solution to all the factors and constraints mentioned. Consequently, firm heterogeneity suggests different corporate governance choices, which may explain why the impact of WOCB varies across studies. Similarly, Hermalin and Weisbach (2003) argue that board mechanism may be endogenously determined by two factors. First, the firm's performance may drive its board composition. Second, board mechanism is endogenous since it its influenced by other board mechanisms. Consequently, they argue that the direct relationship between board mechanisms and firm performance is intrinsically spurious.

This study contributes to the corporate governance and diversity literature by re-examining the relationship between WOCB and firm performance using a quantile regression (QR) developed by Koenker and Bassett (1978). This method deviates from conditional mean focused approaches by allowing the examination of the whole distribution of firm's performance at different points of the conditional distribution. QR is significantly more robust to depart from normality and skewed tails, as in the present case. Originally, QR estimator was designated for cross-sectional analysis (Koenker and Bassett, 1978). However, over the past few years, significant theoretical improvements have been made in QR for panel data (e.g. Canay, 2011, Koenker, 2004). As such, we carefully examine the heterogeneity of firm performance and its determinants; for instance by looking into heterogeneity of WOCB (Konrad, et al., 2008). Consequently, using QR approach allows us to examine the non-monotonic relationship between WOCB on firm performance.
Our study differs from that of Solakoglu (2013) as we apply panel QR following Canay (2011) instead of cross-sectional QR estimators, and by the size of our sample. Specifically, it examines whether WOCB affects firm performance using a sample of US firms that made up the Standard & Poor's 500 (S&P) from 2004-2005. To this end, we apply QR for panel data developed by Canay (2011) to gain a fuller and more complete picture of the effect WOCB on firm performance.

1. Research design

Our sample includes firms in the S&P 500 index over the period 2004-2015. Following common practice, we exclude financial firms and utility firms, SIC codes 6000-6999 and 4900-4999, respectively. Financial and governance data come from *Bloomberg* database. The final data consists of an unbalanced panel of 381 firms and 3,446 firm-years.[119]
Table 1 provides variable definitions and summary statistics. To preserve space, we will not discuss the variables' choices and the statistics as they are common to existing literature (e.g., Adams and Ferreira, 2009, Liu, et al., 2014).
We note that the Tobin's Q is significantly skewed to the left, meaning that they have long left tails. Departure from normality is also apparent in the kurtosis, indicating a high degree of leptokurticcity for Tobin's Q. Regarding the Blau index, the same trends are observed even if it is less pronounced.

[119] Due to missing governance data.

Table 1
Summary statistics (N = 3,446)

Panel A: Definition of variables

Variable	Definition
ROA	Earnings before interest and taxes to total assets
Blau's index	Calculated as $(1 - \Sigma \rho_i^2)$, where ρ_i is the percentage of board members in each category (Blau, 1977)
Firm size	Natural logarithm of total assets
Leverage	Total debt over total assets
R&D	R&D expenditures over sales
Firm's growth	Annual grow rate of sales
Firm's age	Natural logarithm of the number of years since the inception of the firm
Board independence	Percentage of unaffiliated independent director on the board
Board size	Number of directors on the board
CEO duality	Dummy variable equals 1 when the CEO and the board chair are the same person

Panel B: Summary statistics

	Mean	SD	Median	Skewness	Kurtosis
ROA (%)	7.650	7.935	7.335	-1.353	15.235
Blau's index	0.251	0.125	0.278	-0.443	2.689
Firm size	9.389	1.212	9.276	0.387	2.941
Leverage	24.625	16.797	22.874	0.930	4.929
R&D (%)	4.674	15.920	4.677	20.910	596.055
Firm's growth	8.944	39.124	6.232	22.660	788.779
Firm's age	3.790	0.950	3.912	-0.928	4.069
Board independence (%)	82.50	10.353	85.714	-1.608	6.692
Board size	2.353	0.202	2.398	-0.425	3.677
CEO duality	0.574	0.495	1.000	-0.298	1.089

Similarly, to preserve space, we do not present the correlation matrix.[120] Checking for multicollinearity problem (through correlation coefficients and variable inflation factors – VIFs), we did not find any problem.

Our main regression is as follows:

$$(ROA)_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 (ROA)_{i,t-1} + \beta_2 (WOCB)_{i,t-1} + \beta_3 (FSIZE)_{i,t} + \beta_4 (LEV)_{i,t} + \beta_5 (R\&D)_{i,t} + \beta_6 (GROWTH)_{i,t} + \beta_7 (FAGE)_{i,t} + \beta_8 (BINDEP)_{i,t-1} + \beta_8 (BSIZE)_{i,t-1} + + \beta_9 (DUALITY)_{i,t-1} + \mu_i + \varepsilon_{i,t} \quad [1]$$

where β are the coefficients, μ_i refers to time-invariant firm-specific fixed effects common to all firms and $\varepsilon_{i,t}$ is the classical error term for firm i at time t.
As Hermalin and Weisbach (2003) and Wintoki, et al. (2012) suggest that firm's current performance may be influenced by its past performance, Equ. [1] includes lagged dependent variable. Furthermore, to address the endogeneity of WOCB (Adams and Ferreira, 2009) – that is firm performance may affect both the incentive of women to join boards and the motivation of boards to appoint female directors – we use a one-year lagged value of WOCB. Similarly, we use lagged values of board characteristics as Liu, et al. (2014) argue that board composition need time to influence firm performance.

Regarding QR for panel data, let us rewrite Equ. [1] in a more general form as:

$$y_{i,t} = x'_{i,t} \beta + \mu_i + \varepsilon_{i,t} \quad [2]$$

where $y_{i,t}$ is our dependent variable, ROA; $x'_{i,t}$ is our set of explanatory variables (including WOCB).
In this study, we apply QR techniques to our panel dataset, to explore firm's performance (ROA) heterogeneity across the quantile θ. Koenker and Bassett (1978) are, historically, the first to develop QR

[120] Available upon request to the authors.

estimator for cross-sectional data, while Koenker (2004) have extended QR for panel data. Canay (2011) introduces an alternative estimator for panel QR dealing with the problem of estimating the FE μ_i. He suggests that they are "pure location shift parameters", that is, the fixed effects are assumed to be identical at all condition quantiles. Canay's (2011) two-step estimator is less computationally intensive than Koenker's (2004) estimator. It also performs as well as Koenker (2004) in Monte Carol simulations (see Canay, 2011 for more details). Consequently, in this paper, we apply Canay's (2011) two-step estimator.

The first stage consists in estimating the unobserved time-invariant effects μ_i, which is done by least-squares estimation (i.e. using usual fixed-effect regression) of Equ. [2]. Consider the conditional mean equation represented by Equ. [2], with $E(\varepsilon_{i,t}|x_i, \mu_i) = 0$. This implies that the firm-specific fixed effect μ_i is present in the conditional mean of $y_{i,t}$. We define $\hat{u}_i$ as $\hat{u}_i = E_T[y_{i,t} - x'_{i,t}\hat{\beta}(\theta_\mu)]$, where $\beta(\theta_\mu)$ is the vector of coefficients estimated from the first-stage conditional mean equation (which can be estimated through conventional least-squares "fixed-effects" panel regression), and $\hat{\beta}(\theta_\mu)$ is a $\sqrt{nT}$ – consistent estimator of $\beta(\theta_\mu)$.

The second stage of Canay's (2011) involves implying the standard QR following Koenker and Bassett (1978). We use a new transformed dependent variable defined as: $\hat{y}_{i,t} = y_{i,t} - \hat{u}_i$, regressed on $x'_{i,t}$. Consequently, the QR results refer to the quantiles of the time-varying error term $\varepsilon_{i,t}$ once the influence of $\hat{\mu}_i$ has been controlled for.

The two-step estimator $\hat{\beta}(\theta)$ solves the minimization problem:

$$\min_{\beta} E_{nT}\left[\rho_\theta\left(\hat{y}_{i,t} - x'_{i,j}\beta(\theta)\right)\right], \qquad [3]$$

where $\hat{\beta}(\theta)$ is the QR estimate of the coefficient β that corresponds to the θ^{th} quantile. $\rho_\theta(\varepsilon) = \varepsilon[\theta - I(\varepsilon < 0]$, where *I(.)* denotes the indicator function. This estimator is considered to be consistent and asymptotically normal under certain regularity conditions (see Canay, 2011).

Finally, we report bootstrapped standard errors (with 100 bootstrap replications) to ensure the validity of our inference (Canay, 2011).

2. Results

For comparison purposes, column 1 of Table 2 reports the FE estimates. It indicates that there is no significant correlation between WOCB and firm performance. This finding is consistent with Farrell and Hersch (2005), among others. However, the regression residuals significantly depart from normal distribution as the Shapiro-Wilk and Shapiro-Francia test results both reject the null hypothesis of normality distribution at the 1% level, suggesting that the FE approach is questionable.

QR provides a different picture. While the coefficients associated to WOCB are not significantly different from zero in the quantiles of the 10th, 30th, 40th, 80th and 90th, they are positive and significant (at the 10% level), in the 20th, 40th, 50th, 60th and 70th.

Regarding control variables, the lagged value of ROA are all positive and significant (at the 1% level), suggesting that previous performance is time persistent. Furthermore, some board variables have a significant influence on firm performance depending on the quantile.

Table 2
FE and FE QR results

	FE	10th Quant.	20th Quant.	30th Quant.	40th Quant.	50th Quant.	60th Quant.	70th Quant.	80th Quant.	90th Quant.
ROA_{t-1}	**0.142*** **	**0.144*** **	**0.152*** **	**0.157*** **	**0.1667*** **	**0.175*** **	**0.176*** **	**0.172*** **	**0.170*** **	**0.126*** **
	(0.42)	**(0.032)**	**(.017)**	**(0.014)**	**(0.016)**	**(0.016)**	**(0.018)**	**(.018)**	**(0.024)**	**(0.029)**
Blau's $index_{t-1}$	0.552	1.018	**1.334***	0.713	**0.791***	**1.251*** **	**0.917** **	**0.773***	1.036	-0.475
	(2.079)	(1.648)	**(0.720)**	(0.487)	**(0.470)**	**(0.353)**	**(0.455)**	**0.439**	(0.777)	(1.630)
Firm size	-0.330	-0.237	**-0.455*** **	**-0.369*** **	**-0.372*** **	**-0.341*** **	**-0.293*** **	**-0.236*** **	**-0.263*** **	-0.231
	(-0.778)	(-0.170)	**(0.075)**	**(0.062)**	**(0.061)**	**(0.046)**	**(0.061)**	**(0.056)**	**(0.101)**	(0.186)
Leverage	**-0.182*** **	**-0.189*** **	**-0.181*** **	**-0.174*** **	**-0.172*** **	**-0.169*** **	**-0.168*** **	**-0.166*** **	**-0.160*** **	**-0.166*** **
	(0.027)	**(0.013)**	**(0.006)**	**(.003)**	**(0.003)**	**(0.003)**	**(0.003)**	**(0.005)**	**(0.006)**	**(0.010)**
R&D	-0.070	**-0.166*** **	**-0.144*** **	**-0.120*** **	**-0.108*** **	**-0.085*** **	**-0.053*** **	**-0.050*** **	**-0.043*** **	0.008
	(-0.098)	**(0.027)**	**(0.020)**	**(0.017)**	**(0.017)**	**(0.019)**	**(0.018)**	**(0.013)**	**(0.019)**	(0.036)
Firm's growth	0.027	0.031*	**0.032*** **	**0.036*** **	**0.035*** **	**0.037*** **	**0.042*** **	**0.048*** **	**0.057*** **	**0.060*** **
	(0.021)	(0.017)	**(0.012)**	**(0.009)**	**(0.010)**	**(0.008)**	**(0.011)**	**(0.009)**	**(0.011)**	**(0.016)**
Firm's age	**3.372*** **	**3.812*** **	**3.479*** **	**3.429*** **	**3.380*** **	**3.304*** **	**3.244*** **	**3.223*** **	**3.119*** **	**2.904*** **
	(0.953)	**(0.183)**	**(0.109)**	**(0.065)**	**(0.078)**	**(0.060)**	**(0.065)**	**(0.079)**	**(0.100)**	**(0.196)**
Board independence $_{t-1}$	-1.851	-0.414	-0.746	**-1.330*** **	**-1.411*** **	**-1.707****	**-1.698*** **	**-2.224*** **	**-2.06*** **	**-3.700*** **
	(1.143)	(1.176)	(0.490)	**(0.288)**	**(0.342)**	**(0.269)**	**(0.316)**	**(0.309)**	**(0.560)**	**(0.952)**
Board $size_{t-1}$	0.019	**0.036** **	**0.023** **	**0.020*** **	**0.022*** **	**0.023*** **	**0.021*** **	**0.020*** **	0.015	0.010
	(0.022)	**(0.018)**	**(0.009)**	**(0.005)**	**(0.005)**	**(0.004)**	**(0.005)**	**(0.006)**	(0.010)	(0.017)
CEO $duality_{t-1}$	-0.012	-0.318	-0.179	-0.199	-0.169	-0.143	**-0.074*** **	-0.204*	-0.145	-0.545
	(0.569)	(0.308)	(0.180)	(0.122)	(0.111)	(0.079)	**(0.105)**	(0.122)	(0.201)	(0.425)
Constant	3.945	-6.569**	0.016	1.747	2.410***	3.124***	3.432***	4.921***	6.186***	13.694***
	(7.680)	(3.036)	(1.359)	(0.730)	(0.865)	(0.708)	(0.887)	(1.048)	(1.718)	(2.557)
R-squared[a]	0.154	0.326	0.383	0.405	0.410	0.406	0.390	0.363	0.314	0.243
Observations						3,064				
Shapiro-Wilk test	12.108***									
Shapiro-Francia test	11.751***									

Bootstrapped standard errors in parentheses (100 replications).
[a] Pseudo R-square is reported for quantile estimates.
*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$ and * $p < 0$.

In the present paper, we try to untangle the WOCB-firm performance puzzle by using panel QR (Canay, 2011) to get a wider and more detailed picture of this issue. Our findings show that WOCB has a positive and significant on firm performance depending at different points of the conditional distribution. The relationship between WOCB and firm performance is probably non-linear and asymmetric. We argue that QR with panel data provides better results.
We provide new insights for governments, regulators or shareholders to increase publics policies and business decisions to promote WOCB, stressing the non-linearity of female directors on firm performance.

References

Adams, R. B. and Ferreira, D., 2009. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics 94**,** 291-309.
Blau, P. M., 1977. Inequality and heterogeneity: a primitive theory of social structure. Collier Macmillan, New York.
Canay, I. A., 2011. A simple approach to quantile regression for panel data. Econometrics Journal 14**,** 368-386.
Demsetz, H., 1983. The structure of ownership and the theory of the firm. The Journal of Law and Economics 26**,** 375-390.
Farrell, K. A. and Hersch, P. L., 2005. Additions to corporate boards: The effect of gender. Journal of Corporate Finance 11**,** 85-106.
Hermalin, B. E. and Weisbach, M. S., 2003. Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. Economic Policy Review 9**,** 7-20.
Koenker, R., 2004. Quantile regression for longitudinal data. Journal of Multivariate Analysis 91**,** 74-89.
Koenker, R. and Bassett, G., 1978. Regression quantiles. Econometrica 46**,** 33-50.
Konrad, A. M., Kramer, V. and Erkut, S., 2008. Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. Organizational Dynamics 37**,** 145-164.
Li, M., 2015. Moving beyond the linear regression model advantages of the quantile regression model. Journal of Management 41.
Liu, Y., Wei, Z. and Xie, F., 2014. Do women directors improve firm performance in China? . Journal of Corporate Finance 28**,** 169-184.
Post, C. and Byron, K., 2015. Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. Academy of Management Journal 58**,** 1546-1571.
Solakoglu, M. N., 2013. The role of gender diversity on firm performance: A regression quantile approach. Applied Economics Letters 20**,** 16-18.
Terjesen, S., Sealy, R. and Singh, V., 2009. Women directors on corporate boards: A review and research agenda. Corporate Governance: An International Review 17**,** 320-337.
Wintoki, M. B., Linck, J. S. and Netter, J. M., 2012. Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance. Journal of Financial Economics 105**,** 581-606.

L'ENTREPRISE ÉMANCIPATRICE: UN ÉQUILIBRE POSSIBLE ENTRE INCLUSION ET *DISPUTATIO* AUTOUR DES QUESTIONS RELIGIEUSES AU TRAVAIL.

Hugo GAILLARD
Doctorant en RH
Rattaché à la Direction des Ressources Humaines
Mairie d'Allonnes
hugo.gaillard@ville-allonnes.fr

THE EMANCIPATORY FIRM: A POSSIBLE BALANCE BETWEEN INCLUSION AND DISPUTATIO ON RELIGIOUS ISSUES AT WORK.

Résumé
Cet article s'intéresse aux influences des conceptions métaphysiques du dirigeant dans leur aspect militant sur l'entreprise. Grace à une approche théorique dans un premier temps, nous retraçons les injonctions contemporaines à l'inclusion que nous mettons en perspectives de travaux pluridisciplinaires sur le *disputatio*. Via une étude qualitative couplée à l'observation, nous dressons le portrait de l'entreprise présentée par son dirigeant comme émancipatrice en deuxième partie. Cette étude de cas d'une entreprise de l'ouest de la France pose les traits saillants de l'entreprise émancipatrice comme nouvelle forme d'organisation, libérée, inclusive et ouverte au débat démocratique, et s'inscrit en prolongement des travaux sur les entreprises affinitaires. En conclusion, un modèle de l'entreprise émancipatrice est présenté schématiquement, et la place de cette entreprise dans le paysage entrepreneurial français est notamment discutée. La réflexion est ensuite élargie à la sphère sociétale.

Mots cles :
Fait religieux au travail – Inclusion – *Disputatio* – Entreprises affinitaires – Etude de cas

Abstract
This article focuses on impact of leader metaphysical concepts in their militant and activist side on the firm. Thanks to a theoretical approach in a first time, we trace the contemporary injunctions to inclusion at work that we put into perspective with multidisciplinary studies on disputatio*. In a second part, by a qualitative research coupled to job shadowing, we profile the company displayed by his founder as emancipatory. This business case concerning a west of France company highlights the main points of the emancipatory firm as a new form of organization, freedom-form company, inclusive, open to democratic debate, and falls into the religious and ethics rules-based firms research. In conclusion, a model of emancipator firm is presented schematically, and the place of the firm in the French company landscape is discussed. Then, we put forward a deeper reflexion to societal sphere.*

Key words:
Spirituality and Religion at Work – inclusion – Disputatio – Religious & ethic rules-based companies - Business case

Introduction

Dans son étude consacrée aux manifestations religieuses en contexte professionnel, l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE, 2017) affirme que 65% des individus rencontre des faits religieux au travail, de manière régulière ou occasionnelle, chiffre stable par rapport à l'année précédente (OFRE, 2016[121]). Une banalisation du fait religieux au travail se dessine, tant au niveau des demandes (aménagement du temps de travail, prière pendant un temps de pause, menus confessionnels ou de substitution, etc.) que des signes visibles (port d'un signe religieux, fatigue liée à la pratique du jeûne, etc.).

La gestion du fait religieux au travail est toutes les têtes managériales. De nombreuses formations se développent pour mieux connaître le fait religieux, parfois même les religions, et un certain nombre d'outils sont mis à la disposition des managers par le gouvernement[122], les entreprises elles-mêmes[123], ou encore par le monde académique[124] ou les associations de praticiens[125] soucieux du rapprochement entre la recherche en management et le monde de l'entreprise.

Nous avons rencontré un dirigeant d'une PME qui exerce dans l'ouest de la France qui nous a présenté son entreprise comme « *émancipatrice* » et « *favorisant le débat religieux* ». Il existe de multiples exemples d'entreprises qui fonctionnent sur le mode affinitaire ou de tendance, c'est-à-dire qui fondent leur action entrepreneuriale sur une éthique qui repose sur des fondements le plus souvent religieux. Le cas de la crèche Baby-Loup nous vient à l'esprit immédiatement lorsque le dirigeant en question prononce le mot émancipation. À l'époque déjà, la crèche avait subi diverses accusations, tantôt « *garante de la république* » et plus tard « *discriminatoire* », voir « *raciste* » alors même que la direction justifiait son positionnement par l'émancipation, polysémique s'il en est.

Toujours est-il que tout le monde ne met pas derrière les mots les mêmes sens. Suffit-il de se revendiquer émancipatrice pour l'être ? Quelle est la frontière entre volonté émancipatrice et prosélytisme ? Quelle place la société fait-elle à un tel projet entrepreneurial ? Quel impact potentiel pour la performance ? Quel socle juridique pour une telle entreprise ? Enfin, peut-on être inclusif et encourager le débat d'opinion en contexte professionnel ?

Dans une première partie nous proposons une revue de littérature présentant les injonctions contemporaines à l'inclusion en entreprise ainsi que le contexte en matière de prise en compte du fait religieux au travail, puis introduisons la notion de *disputatio*. La seconde partie est consacrée à la présentation de notre méthodologie et permettra la transition vers la troisième et dernière partie qui consistera en une présentation basée sur les données empiriques de l'entreprise émancipatrice comme sujet de recherche.

1. Une articulation théorique entre inclusion et *disputatio* au travail sous le prisme religieux

Cette première section vise à caractériser théoriquement les notions d'inclusion et de dispute, et les inscrire dans leur contexte d'étude, c'est-à-dire les attitudes et comportements liés aux considérations métaphysiques en contexte professionnel. La première section concerne la notion d'inclusion, son émergence et sa pertinence dans le cadre de l'étude des faits religieux au travail.

1.1. Injonctions inclusives contemporaines et faits religieux

Une organisation personnalisée du travail est une solution adoptée par certaines entreprises avec l'objectif sous-jacent d'équilibrer le rapport entre les besoins de l'entreprise et ceux du salarié (Cerdin et al. 2005). Ce mouvement est accompagné d'une implication et d'un engagement des collaborateurs toujours plus affectifs (en fonction des valeurs, des styles de management, des actions RSE de l'entreprise). Cette logique est appelée « *personnalisation* » ou « *individualisation* » des pratiques de GRH. Certains parlent d'ailleurs d'une orientation « *one to one* » (Boyer et al., 2005, p. 205).

[121] Rapports de l'Institut Randstad, Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE) et Université de Polynésie Française (2016, 2017)
[122] Guide de gestion l'entreprise privée, Ministère du Travail, 2017
[123] De nombreux guides produits par les entreprises françaises (Casino 2010, EDF 2011, RATP 2013, La Poste 2014, SNCF et Crédit Agricole 2015, Total 2017)
[124] Par exemple un MOOC, Manager le fait religieux en entreprise proposé courant 2017 par le Professeur Lionel Honoré et à destination des entreprises suivi par plus de 1 000 apprenants.
[125] Par exemple le Guide de l'Association Française des Managers de la Diversité en 2013.

Ce mouvement répond également à la diversité constatée des salariés (Peretti 2006) et à l'hétérogénéité de leurs besoins exprimés ou supposés. Les entreprises communiquent sur leurs pratiques et ce faisant, conduisent les salariés à devenir des clients dont il faut satisfaire les besoins et les attentes (Arnaud et al., 2009).

Les évolutions législatives, à commencer par les lois Auroux en 1982, ou encore la directive européenne sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, entérinée à l'échelle nationale par les Lois Aubry, ont encouragé ces évolutions. En 2004, le lancement de la Charte de la Diversité en entreprise témoigne d'une volonté des entreprises de « *promotion de la diversité* », là où quelques mois auparavant elles parlaient encore de « *lutte contre les discriminations* ». Répondant favorablement à ces incitations semblables à des injonctions, de nombreux salariés ont exprimé leur diversité au travail, qu'elle soit culturelle et liée aux origines, et parfois même religieuse.

De plus en plus de services auparavant sobrement nommés « Diversité » et leurs « chargés de mission », sont désormais renommés « Diversité et inclusion », comme s'il n'était plus envisageable de penser les notions distinctement. Récemment, l'Association Française des Managers la Diversité (AFMD) a publié un ouvrage issu du travail de deux consultants intitulé *L'inclusion dans les organisations, de la posture à la pratique* (2018[126]), proposant « *4 piliers* » à l'action inclusive. Les auteurs incitent les praticiens à « *aborder la diversité de façon transversale* (1) » (p. 18), « *respecter l'unicité de chacun-e tout en préservant le partage* (2) » (p.24), « *déployer un modèle d'équité et un sentiment de justice* (3) » (p. 26) et enfin « *stimuler une coopération intégrative* (4) » (p. 30). Dans leur production, les auteurs ne proposent pas à proprement parler de définition de l'inclusion, considérée comme une démarche plutôt qu'un concept. L'approche est donc ici pratique, certains chercheurs se sont toutefois essayés à l'exercice théorique, et ce dans diverses disciplines.

Charles Gardou, anthropologue de la diversité humaine décrit sa « *société inclusive* », le plus souvent sous l'angle du handicap en précisant que nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social et que la norme ne saurait être définie. Il prolonge en expliquant qu'il ne peut y avoir dans une telle société de vie minuscule ou majuscule, il consacre le droit d'exister au-delà du simple droit de vivre, et vante l'équité et la liberté comme droits inaliénables de tout être humain (2016).

Dans un essai de dialogue entre management et philosophie, Barth et Martin évoquent le « *respect dû à la personne* » (2014, p. 261) après avoir échangé sur les quatre « *grands sujets à respecter en management* » (pp. 258-260). Le philosophe co-auteur cite ensuite Kant, citation qui prend tout son sens dans cette approche théorique : « *Traite ta personne et celle d'autrui toujours en même temps comme une fin, et jamais seulement comme un moyen* » (p. 262).

La centralité de la dette de reconnaissance de l'entreprise apparaît intuitivement dans notre exercice de construction théorique. L'interconnexion entre l'individu et son environnement semble également essentielle, d'ailleurs, en mathématique, on définit l'inclusion comme le rapport entre deux ensembles dont l'un est entièrement compris dans l'autre.

« *« Insérer » une personne peut donner l'impression qu'on la déforme pour la faire entrer dans une autre forme, et lui laisser entendre que l'échec est totalement de son fait, et qu'elle n'est pas capable de « s'insérer ». « Inclure » est un acte collectif, qui donne un rôle aux employeurs et à tous les intermédiaires du marché du travail.* » (Rapport à la Ministre du travail, « Donnons-nous les moyens de l'inclusion », 16 janvier 108, p.15)

Une prise de recul politique nous amène à la lecture du rapport « Donnons-nous les moyens de l'inclusion » paru en 2018[127]. Dans ce rapport commandé par la Ministre du travail, à nouveau, pas de définition du concept, que l'on aborde par ce qu'il n'est pas. On pourrait presque supposer que l'on oppose ici l'inclusion à l'assimilation, et c'est justement ce glissement cognitif qui est intéressant dans le cadre de nos travaux. Dans nos lectures, on imagine volontiers un consensus sur l'idée selon laquelle inclure et émanciper serait contradictoire, voir paradoxal, nous y reviendrons.

Finalement, et pour synthétiser notre approche conceptuelle de l'inclusion, il est envisageable de comparer l'entreprise à l'école qui a d'abord abordé cette question de l'inclusion sous l'angle de la séparation, créant des filières spécialisées pour le handicap par exemple. Selon cette approche l'enfant est soustrait du milieu

[126] Scharnitzky P., Stone P. (2018), *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Livre AFMD.
[127] « RAPPORT SUR L'INCLUSION PAR L'EMPLOI, LA FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT », remis à la Ministre du Travail par Borello J-M. et Barfety J-B. (2018)

« *normal* », et éduqué séparément. Ensuite l'école a travaillé à l'intégration sur des temps choisis, ou a proposé d'intégrer certains enfants seulement, selon que l'on imaginait qu'ils souffriraient moins que les autres. L'inclusion pour l'école c'est finalement reconnaître les difficultés existantes, et travailler davantage sur le système d'accueil que sur l'individu accueilli. Effectivement l'inclusion présuppose une place à tous, pour tous, et par tous au sein du système (Le Capitaine, 2013).

Dans notre contexte d'étude du fait religieux, la question inclusive soulève plusieurs interrogations. Réserver une place à tous veut-il dire réserver une place à tous les comportements et s'y adapter ? L'entreprise, qui s'inscrit dans un contexte, et donc dans un socle de valeurs nationales qui transpirent localement, n'a-t-elle pas à craindre de cette inclusion qui induirait que l'identité de ses collaborateurs est un construit indiscutable et immuable ? Dans le contexte précis des questions religieuses au travail, qu'entendons-nous par « fait religieux » et quelles questions pose la rencontre de ces concepts dans le contexte français ?

Nous proposons une définition personnelle du fait religieux au travail que nous entendons comme **l'ensemble des attitudes et comportements qui découlent de l'interprétation que se fait un fidèle (qui doit s'être auto-défini comme tel) de la doctrine religieuse à laquelle il se réfère, et qui surviennent en contexte professionnel (privé ou public)**. Cette définition est nécessairement à différencier de la religion, intrinsèquement liée à la question du Salut, avec accès conditionné au « bon » comportement du fidèle, qui fait donc référence à un dogme, des traditions et des institutions, et propose une certaine vision de la transcendance. Distinguons également la notion de religiosité qui renvoie à l'intensité avec laquelle l'individu se conforme aux prescriptions de son dogme, les faits religieux étant dans leur diversité, l'expression empirique, des différents niveaux de religiosité des individus.

Plusieurs questions théoriques se posent. La République française, une et indivisible accorde a priori une place à tous les citoyens, sans distinctions. C'est justement parce qu'elle ne reconnait que des citoyens, et pas des membres de diverses communautés, que la République est présupposée inclusive. Toutefois, la sphère entrepreneuriale elle, qu'elle soit privée ou publique, ne semble pas complètement alignée avec ce principe. Les travaux sur les discriminations sont nombreux, et attestent que l'origine vraie ou supposée, l'adresse, le prénom, ou encore la religion supposée ou réelle affectent négativement les parcours professionnels, principalement lors du recrutement (Valfort, 2015[128]), mais pas seulement.

Plus précisément sur la question religieuse, il semble que l'analyse internationale des pratiques mette en lumière certaines différences qui disent quelque chose de notre modèle républicain appliqué à l'entreprise, par le droit. Plus concrètement, on parlera notamment des accommodements raisonnables[129], qui sont pratiqués à la fois outre-Atlantique et à l'intérieur de nos frontières. Le corpus de droit et les éléments de jurisprudence divergent d'un coté à l'autre de l'océan : ainsi, en France, c'est plutôt le collaborateur qui doit adapter sa pratique religieuse aux contraintes de l'entreprise alors qu'au Canada par exemple, c'est l'entreprise qui adaptera son fonctionnement aux contraintes du collaborateur. Il est certain donc qu'en utilisant un terme lié a son contexte comme l'inclusion dans un autre, c'est tout l'arsenal juridique français qui pourrait sembler excluant, parfois paternaliste, où au moins non inclusif.

Cet exemple est fort, et il pose plus largement la question de la place des espaces de débats dans le lieu privilégié d'échange et de socialisation que peut être (doit être ?) l'entreprise. En effet, on peut se demander si l'inclusion ne pourrait pas être castratrice ? Quels espaces de remise en question, de progrès individuel et collectif au sens sociétal permet-elle encore ? Dans la section suivante, nous introduirons le concept de dispute, au sens originel de *disputatio* comme outil pertinent de gestion, qui nous servira de grille de lecture pour nos données empiriques présentées en seconde partie.

1.2. L'entreprise envisagée comme une sphère de *disputatio*

« *Qu'est-ce que la science du Moyen Âge, si ce n'est une dispute? La dispute est si chère aux scolastiques, qu'ils se la réservent, se la ménagent, et disposent leurs canons de façon à n'en pas supprimer la matière. Il y a des propositions reconnues fausses que l'on ne condamne pas, pour que l'on puisse en disputer* » (Renan, 1890, p. 496[130]).

[128] Valfort M-A. (2015), *« Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité »,* Institut Montaigne, Paris.
[129] « *L'accommodement désigne l'adaptation d'une norme de droit, notamment dans le but d'atténuer ou d'éliminer l'impact que cette norme peut avoir sur un droit ou une liberté constitutionnellement protégés, par exemple la liberté de conscience* » (p.6) in Bosset P. (2009), « Droits de la personne et accommodements raisonnables : le droit est-il mondialisé? », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 1, 62, p. 1-32.
[130] Renan E. (1890), *L'avenir de la Science*, Editions Calmann Lévy, Paris.

Evoquer la dispute philosophique dans le contexte de l'entreprise n'est pas intuitif. En effet, si la dispute est fréquente dans le fonctionnement de l'entreprise, il est clair qu'à chaque désaccord des protagonistes qui touche de près ou de loin la gestion, tous défendent l'idée selon laquelle leur position est « *la plus rationnelle* ».

Il ne s'agit pas de cela ici, il s'agit en fait d'une vision plutôt socialisatrice du débat. Mais qu'entendons-nous vraiment par « dispute » ? Comment nous extraire du langage courant pour ériger la dispute comme outil de gestion à proprement parler ? Comment lui accorder ces vertus socialisatrices ?

Revenons à l'époque de la Sorbonne médiévale, qui n'était pas connue pour son caractère laïcard, et c'est un euphémisme de le dire. À l'époque, l'une des épreuves du baccalauréat était intitulée le *disputatio*. Lors de cette épreuve, deux candidats tiraient le même sujet et l'un devait construire des arguments en faveur (*pro*), tandis que l'autre était en charge d'argumenter en défaveur (*contra*). Cet exercice a ensuite disparu, au profit de la dissertation, jugée plus encline au développement de la liberté d'opinion[131].

Cet exercice, avait pour but de faire comprendre aux étudiants, et donc aux futurs citoyens, que l'opinion, repose sur le savoir et qu'il se construit sur la base d'arguments. C'était finalement la capacité à sortir de ses propres positions en comprenant celles de l'autre pour construire son opinion qui était la compétence visée.

Dans les organisations, nombreux sont les collaborateurs qui mentionnent la « *langue de bois* » managériale ou qui disent qu'aujourd'hui « *il n'est plus possible de rien dire sans risquer quoi que ce soit* ». L'enjeu est sociétal, mais aussi managérial. De grandes entreprises se sont déjà saisies du sujet, notamment EDF-GDF, pour mettre en débat lors de temps dédiés, l'organisation interne de leurs diverses structures (Charpentier, 2003).

Nous retiendrons la définition suivante de la dispute (*disputatio*) : « *Echanger, avec un interlocuteur, des arguments contradictoires sur un sujet donné* »[132]. Il n'y a donc pas ici la néosémie admise par presque tous qui viserait à considérer la dispute comme conflictuelle *a priori*. Dans la recherche en gestion, la « *dispute professionnelle* » a déjà été théorisée, et définie comme « *l'organisation réglée et l'instruction d'un dossier technique dans lesquelles les points de vue divergent et sur lesquelles il faut argumenter pour convaincre* » (Clot, 2014, p.10). Etroitement liée par l'auteur à la notion de subsidiarité[133], la dispute concerne donc uniquement des questions techniques, et est proposée comme échappatoire salvatrice aux Risques Psycho-Sociaux (RPS). Mais penser la dispute uniquement comme professionnelle, n'est pas pertinent en tant que cadre théorique pour ce travail, il convient de penser la dispute (professionnelle certes), comme composante de la posture RSE de l'entreprise, comme outil ne concernant pas seulement le strict domaine technique : il faut l'élargir au domaine des idées et des conceptions métaphysiques.

Un premier rapprochement est possible entre ses espaces théoriques de dispute et la notion de tiers-lieux ou « *third place* » proposés dès 1989 par Ray Oldenbourg. L'auteur leur donnera plusieurs caractéristiques distinctives : ainsi le tiers-lieu peut être présenté comme un terrain neutre, qui permet d'égaliser les statuts sociaux et favoriser les conversations (la dispute ?). Ils ont pour ambition d'être des lieux d'expression démocratique (Oldenbourg 1998), et des espaces où les idées peuvent circuler librement, et permettre de sortir de ce que Kant appelle un état de minorité intellectuelle (2009). N'est-ce pas cela l'émancipation ?

Ces tiers-lieux sont réputés à l'extérieur de l'entreprise et l'idée de s'y rendre vient naturellement. La majorité des tiers-lieux existants sont l'occasion pour les collaborateurs de se retrouver ailleurs, d'y évoquer librement des problématiques personnelles et professionnelles (Vallat, 2017). Quelle est donc la place des convictions religieuses, des avis métaphysiques dans ces lieux ? Comme le dit un de nos sujets « *la religion c'est quand même sacrément compliqué d'en causer* », et qu'à vraiment à y gagner l'entreprise?

L'inclusion semble faire consensus, au moins chez les praticiens et notamment les dirigeants d'entreprises, soutenus, encouragés dans leurs démarches par le gouvernement, et poussés par la réalité entrepreneuriale contemporaine qui atteste d'une nécessité d'agir dans la lutte contre toutes les formes d'exclusion. Pour ce travail, nous avons rencontré le dirigeant d'une PME de l'ouest de la France, qui

[131] https://www.lemonde.fr/idees/article/2013/04/23/rehabilitons-l-exercice-de-la-dispute_3164920_3232.html
[132] http://www.cnrtl.fr/definition/dispute, consulté le 22/06/2018.
[133] Idée issue la doctrine catholique, de Thomas d'Aquin jusqu'à des encycliques plus contemporaines comme celle de Pie XI qui soutenait que l'autorité supérieure devait abandonner « *aux groupements de rang inférieur le soin des affaires de moindre importance* » (1931) in Vulbeau, A. (2010), « Contrepoint - Subsidiarité et décentralisation », *Informations sociales*, 162, (6), 85-85.

conçoit son entreprise comme une « *micro société* » et qui postule que « *pour une société qui s'élève, cela commence par l'entreprise* ».

S'intéresser aux questions religieuses sous cet angle est relativement rare en littérature. A l'international, la question des *religious accomodations* est évoquée par Borstorff et al. (2005). Les travaux concernant le *leadership* spirituel, permettant engagement des collaborateurs et performance (Fry et al. 2003, 2005, 2008, Duchon et Plowman 2005) se développent également. D'autres chercheurs traitent la question sous l'angle du bien-être au travail ou *employee well-being* (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Enfin, dans la lignée des travaux sur les accommodements raisonnables, Dean et *al.* se sont notamment interrogés sur la nécessité pour une entreprise de trouver un juste milieu entre les droits des individus et les besoins de l'entreprise (2008). En France, plusieurs orientations de recherche se dessinent. Pras et Vaudour-Lagrâce (2007), Camus et Poulain (2008) ou encore Poulain et *al.* (2013), traitent la question religieuse sous l'angle marketing et consommation. D'autres comme Hafsi et *al.* (2007) et Martin (2012) s'intéressent au lien entre religiosité et finance. Les travaux de Gomez et Naszalyi (2009) ou Detchessahar (2012) invitent à penser, repenser l'entreprise à la lumière des doctrines religieuses. Berthouin Antal et al. (2013) ou Duyck et Mhenaoui (2013) ont quant à eux travaillé sur la spiritualité des organisations. L'impact du fait religieux sur les pratiques de management est plus largement traité par Barth (coll., 2012), Honoré (2013, 2014, 2016), Galindo et Surply (2012) ou encore Galindo et Zannad (2014). Enfin, l'entrepreneuriat religieux (Castro, 2002) est un champ de recherche minoritaire tout comme les travaux sur les entreprises de tendance ou affinitaires. C'est bien dans la lignée de ces derniers travaux que nos recherches trouvent une certaine intersectionnalité. L'entreprise émancipatrice est-elle une entreprise affinitaire comme une autre ? Quelles sont ses principales caractéristiques ? Quelles sont les motivations du dirigeant et comment mesure-t-il le risque de ce projet ? Comment ce modèle théorique se traduit empiriquement ? Quelles sont les perceptions des collaborateurs ? Quelles sont les externalités de cette structure ? Quelle place le droit laisse-t-il à ce type d'entreprise ? Quelle place dans cette entreprise pour la performance économique ?

L'encadré suivant développe notre méthodologie et précède la présentation des résultats de cette étude de cas.

Encadré 1 : Méthodologie

Ce travail revêt le statut d'étude exploratoire. Nous avons choisi de recourir à la méthode ethnographique couplée à l'observation. Nous avons rencontré l'entrepreneur en deux temps distincts afin qu'il retrace son projet et l'émergence de sa volonté d'y adjoindre un projet sociétal. Les entretiens ont respectivement duré 1h15 et 45 minutes. Au cours du premier entretien nous lui avons demandé de préciser son projet d'entreprise, et plus particulièrement de nous en décrire les caractéristiques. Lors du deuxième entretien, nous avons évoqué les conséquences qu'il observait sur ses collaborateurs en termes de performance, de qualité de vie au travail et de climat social notamment, et s'il observait de nouveaux comportements et des appropriations inattendues.
Son entreprise, d'une dizaine d'années d'existence, intervient dans le secteur des nouvelles technologies dans l'ouest de la France. Pour « *ne pas perturber mon* [son] *projet, et à la demande de mes* [ses] *collaborateurs* », le dirigeant n'a pas souhaité que nous donnions davantage de précisions sur l'identité de son entreprise qui compte dix-sept salariés à l'écriture de ses lignes. Parmi ceux-ci, nous avons rencontré sept d'entre eux, sur la base du volontariat et tenant compte des absences/présences, pour obtenir leur ressenti sur le projet de leur dirigeant et évoquer leur adhésion aux traductions concrètes et quotidiennes de celui-ci. Les entretiens ont été conduits selon la méthode semi-directive et les individus interrogés selon un guide d'entretien construit sur la base des échanges avec le dirigeant dans un objectif de confrontation. Le projet d'entreprise émancipatrice est présenté dans la partie de présentation des résultats en synthétisant les principes mis en avant par le dirigeant et les pratiques associées, agrégés par les données issues des entretiens avec les membres de son organisation. Les données sont complétées par des informations collectées directement en situation par l'auteur pendant une période d'observation de trois jours scindés. Le profil synthétique des individus rencontrés est proposé dans le tableau suivant (Tableau 1).

Tableau 6 - Profil synthétique des individus interrogés

i*	***Prénom****	***Poste***	***Âge***	***Convictions***	***Ancienneté***	***Durée de l'entretien***
(1)	Sabri	Ingénieur dév.	30	Musulman (p.)	3	42 min
(2)	Thomas	Admin. BDD	28	Athée	5	48 min
(3)	Julien	Analyste/veille	33	Athée	9	57 min
(4)	Anna	Office Manager	29	Athée	2	1h12

(5)	François	Admin. BDD	41	Catholique (p.)	10	46min
(6)	Steeven	Chargé d'analyses	26	Agnostique	1	41 min
(7)	Maria	Webdesigner	24	Catholique (n-p.)	1 (apprentie)	1h02

** Utilisé pour l'attribution des verbatims dans la partie suivante.*
*** Prénoms d'emprunt (condition d'accès aux données).*

2. Une PME de l'ouest de la France comme modèle empirique pour l'entreprise émancipatrice

La rencontre avec le dirigeant de la PME de l'ouest de la France a donné lieu à la construction d'un modèle théorique de son projet. Nous revenons dans la première section sur l'émergence de ce projet d'entreprise, les motivations du dirigeant et présentons ce modèle. Dans la seconde section, nous confrontons ce modèle théorique au modèle empiriquement perçu par les collaborateurs que nous avons rencontrés.

2.1. Un dirigeant militant pour un projet d'entreprise hybride

Le dirigeant quarantenaire de cette entreprise, passé par le consulting informatique, a créé il y a une dizaine d'année son entreprise qui intervient dans le secteur des nouvelles technologies. Impliqué dans diverses instances citoyennes, il est membre actif d'une société de réflexion philosophique et philanthropique.

« *Au départ j'étais pas là-dessus, je ne voulais même pas donner de qualificatif à mon entreprise, j'aime beaucoup débattre, tout simplement. Aujourd'hui il y a beaucoup de raisons de débattre, avec le fanatisme, les pseudo-sciences qui se développent, les entreprises qui surfent sur le business religieux et bien sur la cohésion nationale dans notre pays qui laisse clairement à désirer, les gens ne se parlent plus. Bien sur ils se disent bonjour, au revoir, s'il vous plait et merci, mais les sujets de fonds ne sont plus débattus, la télévision elle-même renonce aux vrais sujet, la radio est encore un peu protégée.* »

Le projet émane donc de constatations sociétales empruntes de subjectivité. Le dirigeant semble démuni face aux évolutions sociétales qu'il décrit, c'est sur la base de ces constats divers que nait son projet d'entreprise :

« Je me suis dit bon, quelle est la société dont tu rêves ? Qui en rêve avec toi ? Pas grand monde visiblement. Et puis j'appartiens à une famille de pensée qui souhaite intervenir concrètement dans la vie politique, j'ai un engagement sur les valeurs de progrès, d'émancipation, conditions de la démocratie. Je passais de longues soirées à réfléchir sur ce que je pourrais faire, et je me suis dit que ça passerait d'abord par ma boite, c'est là que je peux agir le plus efficacement »

Le dirigeant pense son entreprise comme un espace de débat. Les chercheurs contemporains, notamment sociologues, semblent s'accorder sur l'idée selon laquelle l'entreprise est l'espace privilégié de rencontre entre les citoyens, où ils passent le plus de temps.

Puisqu'il considère le débat comme essentiel à la vie démocratique et qu'il est très attaché à celle-ci, le dirigeant propose que le lieu de travail redevienne une des sphères du débat public, une de ses arènes, à l'heure de la démultiplication des lieux de débats qui peuvent conduire à une certaine « *balkanisation* » qui postule que « *des publics partageant les mêmes rationalités, les mêmes systèmes de valeurs, les mêmes visions du monde, se réunissent au sein d'espaces hermétiques où ils ne subiront pas l'inconfort d'être confrontés à des opinions divergentes* » (Badouard et al., 2016, p.13).

« Je fais un constat assez simple, certain diront d'ailleurs binaire : les gens croient en choses dont ils héritent et la France ne leur offre plus d'espaces de dialogue à ce sujet-là, tout est non-dits, suppositions, préjugés et ça conduit au repli sur soi, au communautarisme, l'Etat ne fait rien, les acteurs privés doivent prendre leur part du gâteau. »

« J'ai fait des recherches, j'ai vu la Charte de Paprec, j'ai vu que c'était borderline *et que ça ne correspondait pas trop à mon projet. Mais j'avoue qu'au début ça fait peur. Il y a cinq ans on était moins, dix je crois, j'en ai parlé avec les gars, ils m'ont suivi, en me demandant de ne pas trop communiquer sur nos temps d'échange vers l'extérieur »*

La question des craintes apparait immédiatement dans le projet entrepreneurial. Le chef d'entreprise s'interroge dans un premier temps sur la légalité de son projet, par une recherche documentaire sur l'entreprise Paprec qui a fait signer à tous ces collaborateurs une charte de laïcité illégale (il s'agit est en réalité une charte de neutralité). Les questions religieuses et métaphysiques, qu'il souhaite mettre en débat quasi-quotidien, n'auraient pas leur place dans la sphère professionnelle ?

Sur la base de nos échanges lors des deux entretiens, nous proposons le profil théorique de l'entreprise émancipatrice que le dirigeant nous a présenté. Chaque composante est agrégée de verbatims du dirigeant en guise d'illustration (Tableau 2). La grille d'analyse est inspirée des travaux d'Aubouin et Brissonneau (2018).

Tableau 7 : Profil théorique de l'entreprise émancipatrice par son dirigeant.

Items	***Qualificatifs***	***Verbatims illustratifs***
Structure	Entreprise libérée (plate).	« *On réduit les étapes de contrôle, on ne va jamais au-delà de celles négociées avec nos clients, on travaille sur la confiance* » « *Il n'y a pas vraiment d'organigramme, on a des spécialités, et on fait partie d'une chaine d'union qui fonctionne avec tout le monde ou personne* » « *on travaille en mode libéré, c'est un truc que je porte personnellement, parce que c'est la condition pour que le débat fonctionne, faut briser toutes les entraves* ».
Culture	Inclusion – Ouverture au débat démocratique	« *La composante essentielle du projet c'est le respect de tous, sans discriminations, je voulais pas créer un truc excluant, ou on finirait par se retrouver entre nous à se jeter des fleurs, tout le monde a besoin de se faire challenger, si on n'adhère pas à ça, c'est compliqué ici, mais tu me diras ça sera aussi compliqué en France en général…* »
Coordination	Ajustement mutuel	« *La plupart du temps les équipes se débrouillent seules faces à leurs problèmes, je pense que ces temps de débats ont levé aussi les questions de statuts, de privilèges, on réfléchit ensemble, on se connait bien, j'interviens très peu, et ça m'arrange* »
Mission et valeurs	Emancipation – Cohésion nationale (par le travail)	« *L'idée c'est sortir les gens de leurs certitudes individuelles pour les confronter collectivement, encourager le débat d'idées, car je pense que c'est la seule façon au moins de se comprendre sinon de se réformer, et sérieux, il n'y a pas de meilleur endroit que le boulot pour ça non ?* »
Organisation et outils	*Disputatio* (salle de cohésion) – Mode projet - Subsidiarité	« *Bon évidement on peut discuter partout ici, personne ne pointe, on sait jamais qui est en pause, mais on a des temps dédiés au débat, dans la salle de cohésion qui d'ailleurs est la seule qui a un règlement* (rires) » « *Dans la salle, on peut parler de tout, souvent, en dehors des temps prévus, ils parlent boulot, finalement le débat est devenu une façon de travailler, ils se débrouillent, grâce à ça je suis un produisant comme eux, je ne manage presque jamais* » « *Notre activité fait que contrairement à ce qu'on peut croire, du fait du travail sur des projets, les équipes se parlent tout le temps, et ça suppose une bonne entente* »
Place de l'individu	Citoyen-employé	« *Il faut penser les gens comme des ressources, mais pas seulement professionnelles, oui ok c'est pour ça qu'on les paie, mais aussi comme des citoyens, qui*

		agissent aussi en dehors, qui peuvent diffuser notre façon de voir par leurs comportements »
Relation à l'environnement	Mécénat démocratique orienté	« *On essaie d'incarner nos principes, on finance des associations, si tout le monde est d'accord, qui vont promouvoir la laïcité par exemple, ou qui luttent pour l'émancipation, on met une liste d'assos' au vote, comme à peu près tout d'ailleurs* (rires) »

L'entreprise présentée ci-dessous par son fondateur revêt les caractéristiques de nombreuses organisations contemporaines, à l'exception prés de son caractère émancipateur auto-proclamé. Pour opérationnaliser ce concept, l'entrepreneur a proposé à ses collaborateurs plusieurs temps et espaces qui permettent d'une part l'expression des convictions personnelles et d'autre part la discussion de ces mêmes convictions avec les autres.

L'espace qu'il présente comme central à son projet est la « *salle de cohésion* », il s'agit en réalité d'une salle de pause, aux caractéristiques distinctives importantes. Tout d'abord, la taille de la pièce est importante, elle peut accueillir une trentaine de personnes et au moins quinze assisses « *pour faciliter la réflexion, un espace trop confiné freinerait les idées, le lieu doit être inspirant* ». Elle comprend également un pupitre. Une bibliothèque est proposée et son approvisionnement est de la responsabilité de tous. On y trouve les livres des trois grandes religions monothéistes, des livres de concordisme, des ouvrages philosophiques divers et des traités d'athéisme ou d'adogmatisme. On trouve au mur des tableaux d'art contemporain, un extrait de la loi de 1905[134] et le règlement de fonctionnement de la salle, présenté ci-dessous (Encadré 2) :

Encadré 2 : Règlement de fonctionnement de la « salle de cohésion »

Fonctionnement de la salle de cohésion

1. L'entreprise est une sphère politique au sens noble
2. La vérité n'est pas relative, croire n'est pas savoir
3. On accède à la vérité par l'échange et particulièrement le débat
4. L'argument est la seule arme autorisée, rien n'est interdit ici, dans le cadre de la loi
5. Connaître nos désaccords de fond participe à l'intelligence collective

Dans cet espace, des temps de conférences sous forme de petits déjeuners philosophiques sont proposés, les collaborateurs sont les animateurs de ces temps. Ils sont amenés à produire, sur la base du volontariat, une intervention d'une dizaine de minute, au moins une fois par an sur une question métaphysique « *qui leur tient à cœur* ». Le dirigeant montre l'exemple et est l'animateur du premier petit déjeuner de l'année, en janvier. Suite à la présentation d'une dizaine de minute, la parole est répartie via un bâton de parole[135] et la consigne est à la construction d'un argumentaire contradictoire « *même quand on n'est pas d'accord avec ce qui vient d'être dit* ». Un historique des thèmes traités est tenu dans la salle.

La particularité de cet espace est qu'il s'agit d'un espace pluriel dans ses buts. Ainsi, « *tu peux très bien voir un mec prier à 10h, alors qu'une heure avant on parlait remise en question du créationnisme à l'initiative d'un autre collègue pendant le petit déj'* ». L'inclusion est un principe fort posé par le dirigeant : « *ici on ne cherche pas à changer les gens, on souhaite juste qu'ils prennent par à notre questionnement, pour qu'on puisse d'un coté se comprendre et aussi se questionner, j'ai des cathos dans l'effectif et un musulman, deux sont vraiment pratiquants, ils connaissaient les règles du jeu avant, et ils sont parties prenantes* ».

Au-delà du temps dédié mensuel, le dirigeant finance « *au moins une fois par an* » un déplacement pour une conférence qui attrait à la métaphysique et aux questions religieuses pour tous les collaborateurs qui le souhaitent. Il diffuse les opportunités et reste ouvert à « *d'autres conférences, même d'ailleurs celles avec lesquelles je ne suis* [il n'est] *pas ok. L'an passé j'ai* [il a] *financé une conférence à un collègue catholique sur la « trinité » ou un truc dans le genre*, *pourtant j'suis* [il est] *loin de tout ça* ». Enfin, dans le règlement intérieur et la partie qui concerne les horaires de travail, il est précisé qu' « *un temps indéfini et raisonnable peut être accordé aux collaborateurs pour effectuer des recherches personnelles, en particulier concernant les questions philosophiques, religieuses et politiques* ».

[134] Loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Eglises et de l'Etat.
[135] Le bâton de parole, originaire des traditions nord-amérindiennes, est un outil servant à réguler la parole au sein d'un groupe.

Cette section nous a permis de dresser le portrait de l'entreprise émancipatrice sur la base d'un entretien avec le dirigeant et de nos observations sur site. La section suivante permettra de confronter ce modèle théorique aux perceptions des sept collaborateurs interrogés dans la continuité de ce travail de recherche.

2.2. Modèle empirique d'entreprise émancipatrice et perceptions des collaborateurs

Le modèle théorique de l'entreprise émancipatrice a été présenté précédemment. Il va s'agir dans cette section de confronter ce modèle aux perceptions des collaborateurs interrogés. L'entreprise émancipatrice étant présentée comme libérée, inclusive, ouverte au débat démocratique, nous présenterons les verbatims récoltés à la lumière de ces trois critères, en terminant par un *focus* sur les temps de dispute en « *salle de cohésion* » et les incidences de cet outil sur le ressenti individus. La recension des données suit (Tableau 3) :

Tableau 8 : Perceptions croisées de l'entreprise émancipatrice selon trois critères.

Caractéristiques	***Verbatims illustratifs***	
	Confirmation	***Infirmation***
Entreprise libérée	« *J'ai fait d'autres boites, je trouve qu'ici on sent moins le point de la hiérarchie, en vrai on le sent pas du tout* » **(1)** « *J'ai pu faire des choses incroyables ici, rien que sur les congés, genre l'an dernier j'ai pris 8 semaines, personne ne m'a jamais rien dit, j'étais le premier à oser demander* » **(6)** « *Il faut quand même qu'on puisse se rendre compte de la chance qu'on a, on est autonomes, après dans nos métiers ou on détient la compétence, c'est un peu normal, mais ici on ressent vraiment le truc, c'est l'esprit startup quoi* » **(2)** « ***Il n'y a pas de chefs, pas vraiment de management, moi je viens d'une grosse boite j'avais trois chefs,*** *souvent je suis un peu perdu, ça peut stresser croyez-moi, j'en ai parlé pendant un débat, mais rien a faire* » **(7)**	« *Sur le papier on est libre, après certes y'a des temps morts, des temps de débats comme il dit le boss, mais si on fait le total des heures qu'on passe ici, le code du travail en perd son latin, on est bien chargés* » **(5)** « *Il n'y a pas de chefs, pas vraiment de management, moi je viens d'une grosse boite j'avais trois chefs, souvent je suis un peu perdu, ça peut stresser croyez-moi,* ***j'en ai parlé pendant un débat, mais rien à faire*** » **(7)**
Entreprise inclusive	« *Ça saute aux yeux qu'ici on vient comme on est, il y a les fringues, mon collègue vient tous les jours en short (rires)* » **(4)** « *Je suis musulman, et puisque vous me parlez de diversité, je pense qu'ici on fait ce qu'on veut là-dessus, je prie tous les jours dans la salle de pause, d'ailleurs il y a un coran là-bas, comme sur mon bureau d'ailleurs* » **(1)** « *On a eu un collègue en CDD l'été dernier, le mec avait des problèmes d'audition, et son appareil fonctionnait mal. On est allé voir le boss qui nous a dit que la boite pouvait participer à l'achat de son nouvel appareillage, le mec partait 3 semaines plus tard, c'était incroyable. Finalement le gars a refusé mais c'est fort.* » **(2)**	« *C'est simple, tout est permit, jusqu'à preuve du contraire, on a une collègue qui médite, l'autre qui prie, et moi par exemple qui passe tout mon temps perso dans la protection de l'environnement, je pense que parfois on se saoule, comme nos différences sont poussées et s'expriment, parfois moi ça me gonfle un peu* » **(7)** « *D'un autre coté on compte pas nos heures, mais les pauses moi je suis attentif, on a un collègue il prie environ 2 fois par jours, en plus des pauses qu'on prend ensemble, je sais que c'est freestyle ici, mais de temps en temps c'est pas très juste* » **(3)**

	« *En y réfléchissant, on ne m'a jamais fait de remarque sur moi, genre sur ma personne, évidement que parfois on se plante professionnellement et là on sait nous le dire, mais je suis moi-même au taff, vraiment* » **(6)**	
Entreprise ouverte au débat	« *Mais le débat ici c'est un maître mot, ce n'est pas qu'on est ouvert, genre ça fait partie de ce qu'on est, je crois pas que ça existe ailleurs un fonctionnement comme ça* » **(6)** « *Aux dernières élections, certains d'entre nous sont restés pour regarder le débat du 2ème tour, et lendemain je crois que personne n'a été très productif, on a passé toute la matinée à 10 dans la salle de cohésion, c'était n'importe quoi* » **(4)**	« *On débat beaucoup c'est vrai, mais tout est fait pour ça, alors ce n'est pas tout à fait naturel non plus, c'est notre chef qui est à fond là-dessus, il prend son pied, il y a des jours je me demande même si on est pas dans une secte* » **(2)** « *On n'a pas trop le choix, tous les ans on doit lâcher 10 minutes sur un sujet qui nous tient à cœur, on peut aussi en proposer, je dirais pas que c'est contraint non plus parce qu'on a adhéré au concept quand on nous l'a présenté, mais c'est souvent revenu quoi* » **(3)**

Au regard des verbatims proposés ci-dessus (Tableau 3), il semble que l'entreprise émancipatrice soit majoritairement perçue comme libérée, inclusive et ouverte au débat. Nous reviendrons sur les nuances constatées dans la conclusion/discussion de ce travail. Au cours des entretiens, nous avons également consacré du temps aux ressentis des collaborateurs concernant les temps de débats, que nous lisons à la lumière du concept de *disputatio*.

Tout d'abord, il apparait que ces temps sont perçus par certains collaborateurs comme permettant de créer du liant, l'un d'entre eux nous confiera que c'est un moyen pour lui « *de mieux connaître mes* [ses] *collègues, de savoir à qui j'ai* [il a] *affaire* » **(2)**. Ces temps ont été décrits comme « *un peu déstabilisants* » **(3)**, « *très riches* » **(5)** ou encore « *évitant les certitudes infondées* » **(1)**.

Certains ont affirmé que ces espaces de débat « *très codifiés* » **(4)** étaient aussi « *très intéressants en termes de méthodes* » **(1)** et « *d'écoute de soi et des autres* » **(5)**. L'un des collaborateurs a précisé qu'il avait « *beaucoup plus de recul qu'avant sur les croyants, alors que je* [il] *montrais rapidement mes limites et termes de patience avec les croyants avant, je* [il] *les comprends mieux maintenant, même si le désaccord persiste* » **(3)**.

Toujours concernant la méthode, une collaboratrice a « *transposé ces débats dans la sphère associative dans laquelle j'*[elle] *interviens où les réunions sont souvent des enchaînements de certitudes* » **(4)**. D'une manière générale, l'ensemble des collaborateurs mettent en avant leur « *difficulté au départ* » **(1)**, « *réticences* » **(5)**, à développer des arguments contradictoires à une idée avec laquelle ils étaient d'accord, mais reconnaissent que cet exercice leur sert au-delà des questions éthiques métaphysiques, « *dans la vie perso* » **(1)**.

Enfin, tous abordent le fait que cette pratique sur les modes de faire professionnels, ce qui n'est pas sans rappeler les travaux de Viot que nous évoquions en littérature. Les verbatims suivants en attestent :

« *J'ai un collègue avec qui je ne suis pas souvent d'accord professionnellement, pourtant je l'adore, parfois, je dirais pas souvent, mais parfois, on va s'enfermer dans la salle de cohésion et on inverse nos positions, ça aide à prendre du recul, on trouve pas toujours de point d'accord mais on se rapproche* » **(6)**

« *Je suis de nature très discrète, et à force de participer à ces temps-là, je crois que j'ai développé des capacités nouvelles, je m'exprime davantage, ce n'est toujours pas la folie, mais j'ai moins peur de contredire, parce qu'ici c'est pas mal vu* » **(4).**

Présentée en théorie par son dirigeant comme inclusive, il semble que l'entreprise puisse se prévaloir de cette caractéristique et que les temps de *disputatio*, tels que présentés par les différents acteurs, permettent cohésion d'équipe, affirmation de soi, intelligence collective, et puisse agir comme un outil

d'aide à la décision en interne. Certains acteurs transposent même ce fonctionnement dans leur sphère privée et/ou associative ce qui témoigne de leur adhésion au projet, sinon au moins à l'outil.

Pour terminer nous allons présenter les verbatims recensés qui attestent des vertus émancipatrices de l'entreprise. La particularité de ces constats est qu'ils sont divers, mais qu'ils tendent tous à confirmer une émancipation perçue des collaborateurs interrogés. Toutefois, la compréhension plurielle du terme par les acteurs du fait de la non définition du terme par le dirigeant conduira certainement le lecteur à considérer que l'émancipation est plus présente dans certains extraits que dans d'autres (Tableau 4).

Tableau 9 : Différentes conception de l'émancipation.

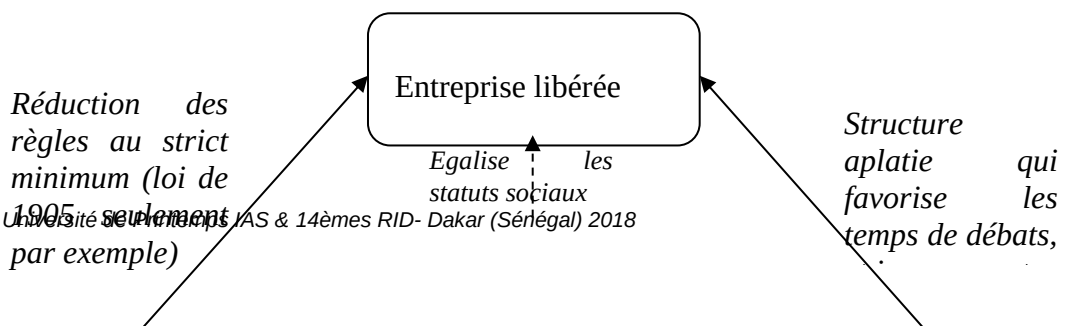
« *J'ai appris beaucoup, je suis de nature à m'extraire des débats, plutôt à considérer que ces questions religieuses sont problématiques, surement parce que je ne suis pas croyant. C'est pour ça, j'ai l'impression d'être déjà émancipé, puisque je construis ma morale moi-même, par contre, je suis plus humain, et moins esclave des mes propres représentations, c'est peut-être ça aussi qui est recherché* » **(3)**.	***Emancipation comme liberté de pensée***
« *Ma religion est toujours essentielle pour moi, je ne sais pas trop ce qu'il* [ndla : le dirigeant] *met derrière l'émancipation, mais j'imagine que c'est l'abandon des croyances, ou au moins la pratique, alors pour ça c'est loupé. Par contre, je connais bien mieux les arguments contre ma religion, j'ai même été en position de les défendre… incroyable, je dirais que je suis plus ouvert d'esprit maintenant, même si je puise en ma foi une tolérance inébranlable depuis toujours* » **(4).**	***Emancipation comme apostasie*** ***Emancipation comme ouverture d'esprit***
« *J'ai reçu une éducation musulmane plutôt intense, aujourd'hui je pratique ma religion avec distance, mais j'en suis toujours convaincu. Débattre de ma religion avec mes collègues m'a permis de me rendre compte que parfois de renvoyer une image un peu rigide, ils ont été bienveillants, et j'ai pu mettre de coté certaines choses, que je considère surtout comme culturelles. J'ai un collègue qui considère Charlie Hebdo comme un livre saint, quand je l'ai vu lire le Coran, j'ai décidé d'ouvrir son journal, je n'aurais jamais même pensé le faire sans les entretiens, ce sont des petits exemples comme ça.* » **(1).**	***Emancipation comme tolérance*** ***Emancipation comme réforme personnelle***
« *Ce qui frappe chez nous, c'est surtout la liberté de parole et surtout de ton, l'humour est facile, les susceptibilités s'expriment dans les temps de débats, et après ça, on peut tout se dire. Au-delà de l'émancipation individuelle, je crois que c'est surtout un mouvement collectif qu'on peut ressentir. Dehors il n'y a pas de choses comme ça, moi qui suit croyant j'adore ça, je remercie [Nom du dirigeant] presque après chaque temps de débat pour cette chance* » **(6).**	***Emancipation comme processus et dynamique collective d'échanges réciproques***
« *Dans ma boite il y a toutes les croyances, une personne homosexuelle, deux végétariens, tout ça c'est des expressions individuelles, et elles sont visibles au quotidien, mais ce qui est certain c'est qu'avec ce boulot j'ai personne de dogmatique, de borné, être ouvert au dialogue, à la friction, c'est ça que j'appelle l'émancipation* » **(Dirigeant de l'entreprise).**	***Emancipation comme accès à l'adogmatisme***

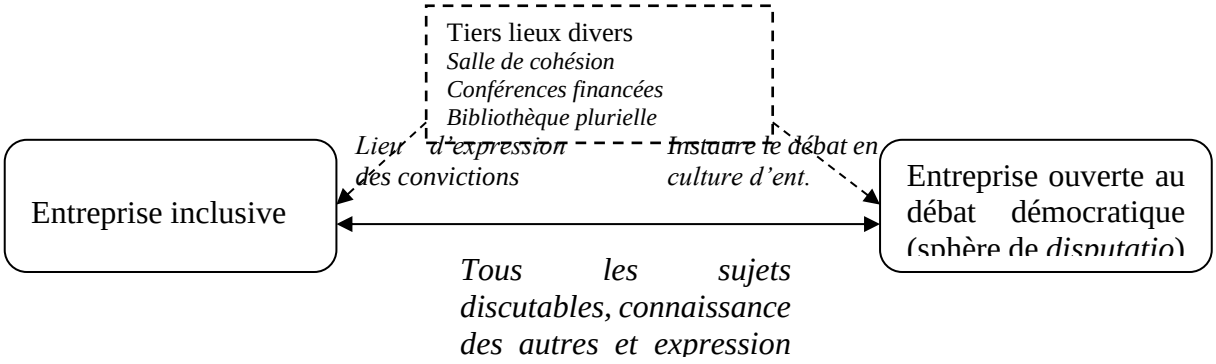
Au-delà de ces principaux constats, l'entreprise émancipatrice, son fonctionnement et les ressentis associés posent un certain nombre de questionnements qui feront l'objet de la conclusion et de la discussion qui viennent clore ce travail de recherche.

CONCLUSION ET DISCUSSION :

Nous choisissons de discuter de manière séquencée le caractère libéré de cette entreprise, puis son caractère inclusif et enfin son caractère émancipateur. Ensuite, nous envisagerons les questions juridiques que pose un tel modèle ainsi que la perspective d'extension de ce modèle à la lumière du contexte social et sociétal français. Nous présentons dans un premier temps le schéma de synthèse du modèle d'entreprise émancipatrice issu de nos résultats et de la confrontation à la littérature (Schéma 1) :

Schéma 1 : Modèle d'entreprise émancipatrice (auteur).





S'agissant du caractère libéré de l'entreprise, il convient d'apporter quelques éléments de nuance. Le dirigeant de l'entreprise se présente comme un « *passionné des nouvelles formes d'entreprises* », il a donc appliqué l'un des principes de l'entreprise libérée qu'est l'aplatissement de la structure. Toutefois, une autre caractéristique de l'entreprise libérée est celle de l'agilité et plus concrètement de l'apprentissage organisationnel. Lorsque lors des temps de débats qu'il instaure, l'un des collaborateurs évoque ses difficultés à travailler sans hiérarchie, le dirigeant n'applique finalement qu'une partie du modèle libéré en ne tenant pas compte de cette doléance, au moins en instaurant un temps d'échange additionnel.

Le fonctionnement libéré ne se présuppose pas, et le dirigeant lie le fonctionnement libéré à l'efficience des tiers lieux hybrides[136] (car sur le lieu de travail) au sein desquels il instaure la dispute, alors que la recherche ne fait pas état de la nécessité d'un tel fonctionnement. A l'heure des nouvelles formes d'organisations et d'un relatif flou dans ce qui les différencie, au moins dans la sphère non académique, il convient aux dirigeants de bien choisir un modèle qui correspond à son projet et ne pas superposer les modèles au risque de glisser vers des changements cosmétiques.

Par ailleurs, la lecture des règles de fonctionnement de la « *salle de cohésion* » peut évoquer au lecteur certains textes religieux dans le ton, tant ce règlement en 5 point peut sembler normatif à plusieurs égards. Si l'on peut comprendre la volonté de cadrer l'exercice réputé périlleux du débat, il y a là un risque d'évangélisation du réglement, d'autant que certains éléments évoqués ne semblent pas relever du domaine du fonctionnement mais bien de celui des convictions. Notons par ailleurs que la dispute est perçue par son dirigeant comme un outil de l'entreprise libérée, puisque permettant par les temps d'échange d'égaliser les statuts sociaux et d'aplatir la pyramide hiérarchique.

Ensuite, le modèle d'entreprise libérée repose sur la liberté d'action des acteurs, certes en respectant un minimum de règles qui garantissent à tous la liberté, mais certains échanges nous amènent à questionner la démarche du dirigeant qui rend « *quasi-obligatoire* » la participation aux temps de débats, au risque à terme de les rendre moins dynamiques et qu'ils s'essoufflent. La discussion sur l'instauration d'un tel procédé doit être collective, et le dirigeant nous a précisé mentionner l'existence de ces temps dès l'entretien d'embauche pour les nouveaux entrants, ce qui indique que la participation et l'adhésion à ces temps est une condition essentielle pour lui à l'exercice professionnel dans sa société. Le dirigeant le précise à l'embauche car il estime d'une part qu'il s'agit d'un fonctionnement à contre courant de la société qui considère le débat négativement et d'autre part que l'adhésion à ce fonctionnement intrinsèque à la culture d'entreprise est un préalable. Ceci-étant, l'entreprise émancipatrice est-elle inclusive ? Un déploiement *top down* a-t-il sa place dans une telle entreprise ?

L'adhésion au concept de *disputatio* étant une première condition (barrière ?) ne relevant pas à proprement parler de la compétence, il est légitime de s'interroger sur l'inclusion. Ensuite, certains collaborateurs ont relevé un écart entre les temps pause des collaborateurs croyants et pratiquants au travail et les leurs, ce qui, au-delà de poser des questions d'inclusion pose des questions d'équité, présentée notamment par Scharnitzky et Stone (2018) comme l'un des piliers de l'inclusion : « *déployer un modèle d'équité et un sentiment de justice* » (p. 26). Si elle n'est pas perçue comme équitable, l'entreprise ne peut être complètement inclusive.

[136] Hybrides car situés sur le lieu de travail, ce qui ne caractérise pas les tiers lieux traditionnellement décrits en recherche.

S'agissant désormais du caractère émancipateur de l'entreprise, il est essentiel de noter la polysémie dans le langage courant du terme émancipation. Nous avions volontairement fait le choix de ne pas demander aux sujets de définir ce qu'ils entendaient pas émancipation suite au fait que le dirigeant lui-même s'était refusé à l'exercice. Finalement, on remarque que les individus se retrouvent dans ce terme mais qu'il prend des significations différentes chez chacun d'entre eux. L'émancipation est perçue par l'un d'entre eux comme la capacité à se détacher de ses propres représentations, par un autre comme l'ouverture d'esprit en conservant ses croyances, par un autre encore comme la conscience de l'image de soi le travail sur soi-même, alors que pour un individu il s'agit d'une émancipation collective (voir 2.2.). Le dirigeant conclue pour sa part sur la disparition du dogmatisme de tous bords au sein de son entreprise, ce qui nous permet entre les lignes de deviner sa définition : l'émancipation c'est l'adogmatisme, ce qui semble être le créneau de la loi de 1905, renvoyant chacun à ses responsabilités métaphysiques dans le respect de tous.

La comptabilité du projet avec le droit français mérite aussi d'être questionnée. Tout d'abord, la loi de 1905 ne s'appliquant pas à l'entreprise privée, c'est bien les libertés jumelles de croyance et de culte qui s'appliquent à l'entreprise et à ce titre il semble que l'entreprise émancipatrice soit en conformité avec le droit. Toutefois, une question peut se poser lors des temps de disputes, de débats, puisqu'en entreprise privée, le prosélytisme est interdit.

Le propre de la *disputatio* est des chercher à convaincre l'autre par l'argument. À la lumière de cette définition rappelons comment le droit français définit le prosélytisme : « *le zèle ardent pour recruter des adeptes, pour tenter d'imposer ses idées, le prosélytisme consiste à faire connaître sa pensée, ses convictions pour convaincre autrui de leur bien-fondé et obtenir son adhésion. Il vise à terme la conversion de l'autre et pour ce qui nous occupe, sa conversion religieuse* » (Fortier, 2008). S'il y n'y a pas à proprement parlé de volonté de convaincre au sens de convertir dans les débats organisés par cette entreprise, la volonté du dirigeant est bien exprimée que d'émanciper ces collaborateurs, on peut se demander quel serait le positionnement du juge dans le cas d'une plainte d'un collaborateur pour prosélytisme ou discrimination liée à la religion ?

D'autres exemples comme celui de Paprec que nous avons évoqué peuvent illustrer notre cas. À ce jour, l'entreprise de recyclage n'a toujours pas été inquiétée pour sa charte de la neutralité, pourtant illégale, certainement parce que celle-ci est issue d'un dispositif de de dialogue social interne de longue haleine. Le lecteur pourra également se rappeler de l'arrêt rendu par la Cour de Cassation du 25 juin 2014[137] dans le cadre de l'affaire dite Baby Loup, ou le juge avait fermé la porte à la « *tendance laïque* » de la crèche. Qu'en serait-il pour une entreprise de tendance « émancipatrice » ? Evoquer Baby Loup c'est aussi traiter des dysfonctionnements liés à des faits religieux : dans cette crèche, Fatima, directrice adjointe de la structure avait été remerciée parce qu'elle portait son voile au retour de son congé maternité alors que le règlement intérieur stipulait depuis le contraire. Notre dirigeant l'a assuré, aucun problème de religion chez lui, parce que « *tout est permis* », et *a priori*, les entretiens et observations le confirment.

Toutefois, il parait difficile d'envisager la démocratisation d'un tel fonctionnement dans les grandes entreprises, et de la même manière dans des entreprises qui rencontrent déjà des difficultés liées à la question religieuse, puisqu'une telle proposition pourrait amener son lot de craintes légitimes. Dans la fonction publique, ce modèle paraît également impossible à transposer, puisque les agents publics sont soumis à la stricte neutralité, politique, religieuse et philosophique, on peut d'ailleurs même se questionner de la possibilité d'organiser de tels temps de débats, pour des raisons juridiques certes, mais aussi de culture d'organisation, encore très marquée par le pyramidal et dont la neutralité fait partie des obligations déontologiques réaffirmées récemment[138]. Dans tous les cas on peut s'interroger sur les raisons qui poussent les collaborateurs à ne pas souhaiter que le dirigeant communique publiquement sur ce qui se passe en interne. L'un d'entre eux nous a confié qu'il ne souhaitait pas que son entourage, en particulier ses coreligionnaires, puissent savoir qu'il s'adonnait à de telles pratiques.

La question de la performance a quant à elle été laissée de coté par notre dirigeant durant nos échanges malgré de multiples relances, son domaine d'activité étant plutôt porteur, il nous a affirmé que les clients ne manquaient pas, ce qui lui permettait de mettre en œuvre sereinement son objectif social et sociétal. Ce modèle est donc possible dans une entreprise à rentabilité suffisante, et la pérennité du fonctionnement peut être questionnée si l'entreprise se retrouve confrontée à une forte baisse d'activité.

[137] https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/assemblee_pleniere_22/612_25_29566.html, consulté le 25/06/2018.
[138] Voir la Circulaire du 15 mars 2017 relative au respect du principe de laïcité dans la fonction publique https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2017/C_20170315_0001.pdf, consulté le 25/06/2018.

Enfin, la mutation du paysage entrepreneurial français mérite d'être abordée. Nous évoquions plus tôt le développement d'entreprises dites chrétienne (Aubouin et Brissonneau, 2018), d'autres qui fonctionnent selon l'éthique et/ou le dogme musulman, qui sont autant de « dérogations » au fonctionnement classique entrepreneurial, rationnel et à finalité unique de profit. L'entreprise émancipatrice, est un acteur nouveau, qui viendra renforcer le questionnement de l'unité du paysage entrepreneurial et certainement complexifier les prises de décisions entre acteurs, qui risquent, encore plus qu'aujourd'hui, de reposer sur des critères non exclusivement liés à la rentabilité, mais de plus en plus liés à l'éthique.

Bibliographie

Aubouin N., Brissonneau P. (2018), « L'entreprise spirituelle comme organisation, le cas de l'entreprise chrétienne », *Colloque Temps et place de la spiritualité en Gestion*, Maison des Sciences de Gestion, 22 mars, Paris.
Arnaud S., Frimousse S., Peretti J.M. (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, Aout, n° 28, p. 294-314.
Badouard R., Mabi C., Monnoyer-Smith L. (2016), « Le débat et ses arènes », *Questions de communication*, 30.
Barth I. (coll., 2012), *Management et Religion*, Editions Management et Société, Paris.
Barth I., Martin Y-H. (2014), *La Manager et le Philosophe*, Editions Le Passeur, Paris.
Berthoin Antal A., Frémeaux S. (2013), « Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail. Trois théories pour un management non instrumental du travail », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013/4 (n° 8), p. 3-18.
Borstorff C., Cunningham J., Clark. J. (2012), « The communication and practice of religious accommodation: Employees perceptions », *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 17, n°4, p. 24-37.
Bouchikhi H., Kimberly J.R. (1999), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIème siècle », *Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n°3, p.114-121.
Boyer L., Levet P., et Scouarnec A. (2005), « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », *Actes de la 7ième Université de Printemps de l'IAS*, Marrakech.
Camus, S. & Poulain, M. (2008). « La spiritualité : émergence d'une tendance dans la consommation », *Management & Avenir*, 19,(5), 72-90.
Castro J. L. (2002), « *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management : la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise* », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
Cerdin J.-L., Colle R. et Peretti J.-M. (2005), « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55, p.2-21.
Charpentier J-M. (2003), « *Le débat en entreprise ; communication et participation direct des salariés à EDF-GDF (1995-1999)* », Thèse de doctorat, Université Paris 13.
Clot, Y. (2014). « Réhabiliter la dispute professionnelle », *Le journal de l'école de Paris du management*, 105,(1), 9-16.
Dean K. L., Safranski S. (2008). « No harm, no foul? Organizational intervention in workplace spirituality », *International Journal of Public Administration*, 31, 359–371
Detchessahar M. (2012), « Le travail, son management et la doctrine sociale de l'Eglise », *Nouvelle Cité*, n°557, p.38-42.
Duchon D., Plowman D. A. (2005). « Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance », *The Leadership Quarterly*, 16, 807–833.
Duyck J-Y., Mhenaoui I. (2013), « La spiritualité et l'entreprise. Principaux concepts et outils de mesure », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013/4 (n° 8), p. 57-70.
Fortier V. (2008), « Le prosélytisme au regard du droit : une liberté sous contrôle », *Cahiers d'études du religieux. Recherches interdisciplinaires*, 3.
Fry L. W. (2003), « Toward a theory of spiritual leadership », *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 693,727.
Fry, L., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005). « Spiritual leadership and armytransformation: Theory, measurement, and establishing a baseline », *The Leadership Quarterly*, 16,835–862.
Fry, L., Slocum, J. (2008). « Maximizing the triple bottom line through astrategic scorecard business model of spiritual leadership ». *Organizational Dynamics*, 37,86–96.
Galindo G., Surply J. (2010), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *Actes du XXIème Congrès de l'AGRH*, 17 novembre, Rennes/Saint-Malo.
Galindo G., Zannad H. (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion : Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées, *RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, Avril, n°13, p. 40-53.
Gardou C. (2016), *La société inclusive, parlons-en !*, Editions érès, Paris.

Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Toward a science ofworkplace spirituality*, *in* R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), Handbook of workplace spirituality and organizational performance (pp. 3–28)
Gomez P. Y., Naszalyi P. (2009), « Le Pape et le Gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°237-238, p.1-4.
Hafsi T., Siagh L., Diallo A. O. (2007), « Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques », *Revue Française de Gestion*, n°171, p.119-140.
Honoré L. (2013), « L'entreprise face au fait religieux », *Revue Qualitique*, n°247, p.15-20.
Honoré L. (2014), « Le management à l'épreuve de la religion », *RIHME- Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°13, p. 54-67.
Honoré L. (2016), « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Management & Avenir*, n°90, p.39-59.
Kant I. (2009), *An Answer to the Question: "What Is Enlightenment*?", Penguin Books.
Le Capitaine, J. (2013). « L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds ». *Empan*, 89, (1), 125-131.
Martin V. (2012), « La finance islamique : un nouveau pas vers une finance éthique ? », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n°108, p.15-26.
Oldenburg R. (1998), *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe.
Peretti J.M. (coll., 2006), *Tous différents*, Editions d'Organisation, Paris
Poulain M., Badot O., Camus S. (2013), « La spiritualité dans l'expérience de magasinage, Cadre théorique et exploration empirique », *RIHME- Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°8, p.40-56.
Pras B., Vaudour-Lagrâce C. (2007), « Marketing et Islam. Des principes forts et un environnement complexe ? », *Revue Française de Gestion*, n°171, p.195-223.
Vallat D. (2017), « Que peut-on apprendre des tiers-lieux 2.0 ? », *Actes de la XXVIe conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, Juin, Lyon.

REPRESENTATIONS SOCIALES DU TOURISME DURABLE AU BENIN : VERS UNE PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE DES ACTEURS.

Catherine HOUENOUHO
PErSEUs, Université de Lorraine à Metz
catherine.houenouho@univ-lorraine.fr

Valérie FOINTIAT
PErSEUs, Université de Lorraine à Metz
valerie.fointiat@univ-amu.fr

Judith GLIDJA
LARGO, Université d'Abomey-Calavi au Bénin
judithglid@yahoo.fr

Pascal TISSERANT
PErSEUs, Université de Lorraine à Metz
pascal.tisserant@univ-lorraine.fr

Résumé
Le tourisme durable loin d'être une nouvelle forme de tourisme pourrait être vu comme une prise en compte ou une intégration des exigences du développement durable au sein de l'activité touristique.
Des multiples définitions du tourisme durable découle celle de Goodwin (2016, p.16-17) qui appelle à « l'utilisation optimale des ressources environnementales, le respect de l'authenticité sociale et culturelle des communautés d'accueil, la contribution à la compréhension interculturelle et à la tolérance, ainsi que la répartition équitable du bénéfice et pour toutes les parties prenantes».

Cette définition résume bien les objectifs d'un tourisme durable à savoir, une considération simultanée des dimensions environnementale, sociale et économique nécessitant une inclusion de toutes les parties prenantes c'est à dire la prise en compte d'une diversité d'acteurs. Camus et al. (2010) identifient comme acteurs du système touristique, les organisations à l'origine de l'activité touristique, les prestataires de services, les clients potentiels, les organismes publics et associations de promotion du tourisme, les collectivités locales et l'Etat.

Selon ces auteurs, les relations entre les prestataires et les touristes guident les représentations et pratiques du tourisme en général, précisément en termes de fidélisation. A cet effet, Farmaki (2015) identifie comme un obstacle primordial à la mise en place du tourisme durable, les types de relations qui existent entre ses différents acteurs. L'auteur souligne l'importance dans le tourisme durable d'un modèle interactionnel qui inclut tous les acteurs de ce secteur.
La généralisation des offres de tourisme durable depuis son ampleur dans les années 1992 ne semble pas fédérer l'implication réelle des consommateurs (touristes). La littérature s'appuie principalement sur des études de cas de la pratique des principes du tourisme durable par les pays

ouverts à l'activité touristique, en ignorant la demande (des touristes) qui est vue comme « une variable d'ajustement » (Dolnicar & al., 2008, cité par François-Lecompte & Prim-Allaz, 2009).
Dans un contexte politique actuel où passe en priorité la mise en œuvre de projets de développement du tourisme au Bénin, l'on s'interroge sur le caractère véritablement durable des projets envisagés et surtout sur l'inclusion de toutes les parties prenantes.

Notre recherche propose d'identifier la diversité des acteurs (touristes et professionnels) et leurs représentations sociales du tourisme durable dans le contexte précis du Bénin. Son objectif général est de faciliter l'inclusion de tous les acteurs du tourisme durable au travers de leurs représentations sociales en vue d'orienter leurs pratiques sociales du tourisme durable pour le développement de cette activité.
La présente étude se focalise sur la première catégorie d'acteurs, les touristes. Elle a été réalisée auprès de sept étudiants français, volontaires de l'association Action Pour le Bénin (APB), sur la base d'entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 36 minutes et 1h15 minutes. Il s'agit d'une étude exploratoire longitudinale à deux temps (avant le départ des volontaires et à leur retour du Bénin). Les entretiens de cette étude ont été entièrement retranscrits et soumis à une analyse thématique manuelle complétée par l'analyse textuelle avec le logiciel Alceste.
Les résultats de l'étude ont permis d'identifier les représentations sociales du Bénin, du tourisme et du tourisme durable dans ce pays. Ces résultats montrent sur certains points une évolution des représentations sociales et stéréotypes et sur d'autres, un maintien ou pérennisation de ces représentations sociales et stéréotypes. Ils rendent compte d'une évolution d'éléments périphériques des représentations sociales (Abric, 2011) du Bénin et des stéréotypes des béninois en lien avec l'expérience du voyage au niveau de cette catégorie d'acteurs.
Plus concrètement, nos participants se représentent le Bénin comme un pays pauvre (manque d'infrastructures et de plans sociaux) mais avec une certaine stabilité politique et de beaux paysages. Les béninois sont perçus comme des gens "gentils", "accueillants", "sympathiques", "souriants", "drôles", "toujours prêts à aider", "débrouillards", mais dotés de la "tendance au vol" et d'une mentalité de "profiteur", conformément aux dimensions chaleur et compétence du modèle du contenu du stéréotype de Fiske et al. (2007). Selon nos participants, le tourisme au Bénin est non seulement peu développé, mais aussi pas assez organisé. Le pays dispose néanmoins d'un fort potentiel pour la réalisation de différentes formes de tourisme telles que le tourisme balnéaire, culturel, cultuel, humanitaire et d'aventure. Malgré la présence de facteurs favorables pour un tourisme durable au Bénin, nos participants ne notent pas de volonté apparente pour sa mise en place et son développement.

Le développement du tourisme durable nécessite la prise en compte d'une approche interdisciplinaire s'appuyant à la fois sur les dimensions sociale, environnementale et économique du tourisme durable. Il nécessite également, comme nous le montre cette étude, la prise en compte des perceptions d'une diversité d'acteurs, en l'occurrence les touristes et les professionnels du tourisme durable auprès desquels une étude en cours va permettre de compléter ce premier recueil de données.

DIVERSITE ET CONFLITS DANS LES START-UP CAMEROUNAISES

Math MAZRA
FSEG de l'Université de Dschang, Cameroun
mathmazra@yahoo.fr

Jean-Michel SAHUT
IDRAC Business School, France
jmsahut@gmail.com

Résumé
En Afrique, en dépit du nombre de plus en plus important des créations d'entreprises en équipe, celles-ci font l'objet de peu d'études scientifiques. Alors que la diversité est remarquable au sein de ces entreprises, elle peut entrainer diverses formes de conflits aux effets bénéfiques ou dévastateurs. L'objet de cet article est d'analyser l'effet de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et des conflits entre ses membres sur la performance de l'entreprise nouvellement créée au Cameroun. Les conflits entre les membres de l'équipe entrepreneuriale sont analysés comme des modérateurs de la relation entre la diversité de l'équipe et la performance de leur entreprise nouvellement créée. Nous avons mené une étude portant sur 184 entreprises fondées par au moins deux personnes en 2009, ayant adopté le statut de SARL et étant toujours en activité au moment de l'enquête en 2014. Les résultats des analyses économétriques montrent que la diversité du genre, des compétences et d'expériences influencent positivement la performance de ces entreprises. Les conflits cognitifs quant à eux modèrent positivement l'effet de la diversité de l'équipe, tandis que les conflits affectifs influencent négativement cette relation et la diversité ethnique n'a aucun impact significatif sur la performance de l'entreprise nouvellement créée.

Mots clés : équipe entrepreneuriale, performance, startup, diversité, conflit, pérennité

Introduction
Baptisé équipreneuriat par Paturel (2005), l'entrepreneuriat en équipe connait auprès des chercheurs en sciences de gestion un intérêt croissant au cours de ces trois dernières décennies. Ce phénomène est important tant pour la création que pour la survie et la performance de l'entreprise créée (Shane, 2003) car il permet un regroupement des ressources, une intelligence du groupe, un sentiment de sécurité et aux partenaires d'avoir une certaine influence (Moreau, 2005 ; Chabaud et Condor, 2009). Entreprendre en équipe peut donc être un avantage dans la mesure où chaque membre de l'équipe contribue au développement de l'entreprise par ses ressources financières, son réseau social, ses compétences… De plus, le recours à un entrepreneuriat en équipe favorise la performance de l'entreprise après la création du fait d'un management à plusieurs (Schjoedt et Krauss, 2009).
Cependant, en dépit des avantages reconnus à l'entrepreneuriat en équipe, les recherches sur l'entrepreneuriat en général et les facteurs explicatifs de la performance de l'entreprise nouvellement créée en particulier ont été focalisées pendant très longtemps sur les entrepreneurs solitaires, mettant en exergue leurs caractéristiques individuelles et leur comportement (Gartner, 1988). Cette focalisation sur l'individu a pendant longtemps empêché de concevoir l'entrepreneuriat comme une activité collective (Corner et Pavlovich, 2007). La littérature sur cette forme d'entrepreneuriat est donc restée minoritaire jusqu'à récemment. C'est seulement à partir de la fin des années 1980, que les chercheurs en sciences sociales ont commencé à s'y intéresser (Harper, 2008).
Et pourtant, de nos jours, la plupart des entreprises nouvelles, quelle que soit le secteur d'activité, sont créés et gérées par des équipes (Cooper et Bruno, 1997 ; Moreau, 2004 ; Filion et al., 2006). La proportion est de près d'une création d'entreprise sur deux (Ben-Hafaïedh, 2013) voire plus dans des secteurs tels que la high-tech où elle représente près de deux tiers (Moreau, 2005). L'entrepreneuriat collectif est aussi significatif par son impact positif sur la performance de la nouvelle entreprise (Watson et al., 1995; Birley et Stockley, 2000 ; Stam et Schutjens, 2004). De plus, les études fondatrices de ce champ de recherche ont été réalisées sur des équipes de gestion d'entreprises établies mais relativement peu sur des équipes entrepreneuriales à l'origine des entreprises nouvellement créées (Ben-Hafaïedh et Paturel, 2008) et dans le monde, la plupart des travaux sur ce sujet sont d'obédience anglo-saxonne (Moreau, 2005).

Par ailleurs, les travaux qui abordent ce phénomène n'aboutissent pas à un consensus sur la relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise créée. Pour certains auteurs (Schjoedt et Krauss, 2009), cette diversité améliore le potentiel de pérennité et de croissance de l'entreprise créée. Pour d'autres (Ensley et al., 1998 ; Amason et al., 2006), elle peut nuire à la performance de l'entreprise nouvellement créée. Un autre courant estime que la diversité de l'équipe entrepreneuriale n'a pas un effet direct sur la performance de l'entreprise nouvellement créée, mais que ce sont les conflits nés de cette diversité qui influencent la performance de l'entreprise nouvellement créée (Amason, 1996; Eisenhardt et al., 1997a ; Jehn et al., 1999).
D'un point de vue méthodologique, les auteurs ne mentionnent pas clairement les variables de la diversité qui influent positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise nouvelle. De même, le rôle des conflits n'est pas clairement décrit. Nous pensons que ces derniers jouent un rôle modérateur et, de ce fait, accentues ou réduisent l'effet de la diversité sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. En outre, la plupart des recherches sur le phénomène débouchent sur des propositions théoriques de sorte qu'il n'existe presque pas de recherche de type quantitatif qui examine les relations entre la composition de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise nouvellement créée.
L'objet de cette recherche est donc d'analyser comment la diversité des membres de l'équipe entrepreneuriale peut influencer la performance de l'entreprise nouvellement créée d'une part et d'étudier l'impact des conflits entre les membres de l'équipe entrepreneuriale sur la performance de ce type d'entreprise d'autre part. L'article est structuré en trois parties. Une revue synthétique de la littérature sur la diversité des équipes entrepreneuriales est réalisée dans la première partie. Puis nous présentons l'approche méthodologique adoptée et dans la troisième partie, nous exposons et discutons les résultats de cette étude.

1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

Cette section vise à appréhender tout d'abord les concepts d'équipe entrepreneuriale, de performance des entreprises nouvellement créées et de diversité de l'équipe entrepreneuriale. Ensuite, nous analysons les effets de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et des conflits de ses membres sur la performance de l'entreprise nouvellement créées.

1.1. Le concept d'équipe entrepreneuriale

Les tentatives de définition de l'équipe entrepreneuriale sont multiples, tout comme les amalgames qui persistent autour des notions d'équipe entrepreneuriale, d'équipe dirigeante, d'entrepreneuriat collectif ou d'autres formes collectives de création d'organisation.
Selon, Kamm et al. (1990), une équipe entrepreneuriale est composée de deux ou plusieurs personnes qui, ensemble, mettent en place un projet et y participent ensuite. C'est ainsi que Cooney (2005) définit l'équipe entrepreneuriale comme un ensemble composé de deux ou plusieurs individus ayant un intérêt financier significatif et qui participent activement au développement de l'entreprise. Pour cet auteur, l'équipe entrepreneuriale ne concerne pas seulement les créations ex nihilo mais aussi les reprises ainsi que tout autre acte entrepreneurial[139]. Cette définition écarte les associés commanditaires qui sont par nature peu impliqués dans les activités de l'entreprise créée. Pour lever toute ambiguïté, Forbes et al. (2006) appréhendent l'équipe entrepreneuriale comme un groupe composé d'au moins deux personnes qui remplissent les conditions suivantes : l'implication active dans la création et la gestion d'une entreprise ; la responsabilité de sa direction, de sa croissance ainsi que de sa pérennité ; et le partage du bénéfice financier ou autre. Si cette dernière définition est large et complète, elle entretient l'amalgame entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe dirigeante. Il faut donc les distinguer.
Selon Moreau (2006), l'équipe dirigeante est un groupe de personnes ayant une responsabilité de gestion dans une entreprise existante. Ben-Hafaïedh (2013), propose de concevoir l'équipe entrepreneuriale comme un ensemble de personnes qui réunissent au moins deux critères (parmi les trois suivants : avoir le statut de fondateur, détenir une part significative du capital et participer activement à la prise de décision), et se perçoivent comme faisant partie d'une équipe contribuant à un projet dans une phase d'émergence.
Cependant, si cette définition ne fait pas l'amalgame entre équipe dirigeante et équipe entrepreneuriale, elle écarte les équipes qui sont à la base des reprises d'entreprises.
Partant de ces différentes conceptions et de leurs limites, nous définissons l'équipe entrepreneuriale comme *un groupe composé de deux ou de plusieurs personnes qui sont à l'origine de la création ou de la reprise d'une entreprise, exerçant ou non des responsabilités de gestion courante dans l'entreprise créée et se partagent les risques et les gains financiers générés par son exploitation.*

[139]Dans son approche, Cooney (2005) Conteste l'idée de Kamm et al. (2005) selon laquelle d'une part, les membres de l'équipe doivent être présents dès la phase de pré-démarrage et, d'autre part, la croyance en un partage équitable des gains financiers.

1.2. La notion de diversité des membres d'une équipe entrepreneuriale

La diversité est un concept de plus en plus utilisé aussi bien dans le domaine de la recherche que dans autres milieux. Dépourvue, d'une acception univoque de par son historicité et sa contextualité, ce concept omniprésent sur la scène médiatique, manque d'un soubassement unifié (Bruna et Chauvet, 2010). Concept polysémique, elle mobilise pour sa compréhension des attributs culturels, socio-économiques et même physiques.

Ainsi, à la base, elle désigne la différence en terme de genre, de nationalité, d'origine, d'ethnie, etc. (Cox et Blake, 1991). Dans cette perspective, Milliken et Martins (1996) distinguent deux formes de diversité selon qu'elles reposent sur des attributs observables et identifiables tels que l'ethnie, le genre, l'âge, etc. ou sur des attributs non observables tels l'origine sociale, les compétences scolaires, techniques et culturelles ou l'ancienneté organisationnelle.

La littérature regroupe les attributs observables et non observables en deux sous-catégories : l'une est démographique et regroupe les variables mesurables et observables (Pfeffer, 1983) tandis que l'autre qui est cognitive regroupe les variables non observables et difficilement mesurables (Nemeth, 1986).

Dans cette recherche, nous tâchons de montrer l'effet des principales variables démographiques et cognitives sur la performance des entreprises nouvellement créées. Mais au préalable nous nous intéressons à la définition de la performance de l'entreprise nouvellement créée.

1.3. Le concept de performance des entreprises nouvellement créées

La question de la performance se pose inévitablement, passé un certain temps, après le lancement des activités de la nouvelle entreprise (Verstraete et Saporta, 2006). Il existe de nombreuses approches pour mesure la performance des firmes, mais elles ne sont pas forcément adaptées à cette phase de leur existence. En effet, comme le soulignent Verstraete et Saporta (2006), si l'on met à part le fait que le démarrage effectif d'une entreprise peut déjà être considéré comme un succès (Sammut, 2001), les deux questions habituellement posées, à propos d'un échantillon d'entreprises nouvelles, sont : ont-elles survécu ? et si oui, ont-elles connu un certain développement. La pérennité et la croissance sont ainsi les deux dimensions les plus utilisées pour rendre compte de la performance en matière de création d'entreprise (Verstraete et Saporta, 2006 ; Chabaud et Degeorge, 2016).

La pérennité est, en effet, l'opposé de l'échec total. Une entreprise échoue dès lors qu'elle cesse d'exister en tant qu'entité économique. L'échec d'une entreprise peut être constaté soit parce qu'elle n'est plus en mesure de répondre à ses obligations financières vis-à-vis de ses créanciers, soit parce qu'elle ne peut plus atteindre les objectifs des parties prenantes. Autrement dit, la pérennité est une approche absolue de la performance de l'entreprise nouvellement créée qui repose sur la capacité de celle-ci à continuer de fonctionner comme entité économique autonome (Barney, 1986). Cependant, la pérennité de l'entreprise ne signifie pas qu'elle est performante, surtout d'un point de vue financier puisqu'elle peut être structurellement déficitaire. Selon Verstraete et Saporta (2006), l'idée sous-jacente à l'utilisation de la pérennité comme approche de la performance est le constat qu'une entreprise nouvelle qui a survécu un certain temps a fait ses preuves, a montré qu'elle a été capable de surmonter les difficultés inhérentes à la période du démarrage et qu'elle a réussi à faire admettre à son environnement l'offre qu'elle propose.

La croissance, quant à elle, est une approche relative de la performance qui se vérifie lorsque l'entreprise crée de la valeur pour ses parties prenantes de manière durable et économiquement efficace (Barney, 1991 ; Wiklund et Shepherd, 2005). Cette acception connait un plus large consensus aussi bien sur sa signification que sa portée (Verstraete et Saporta, 2006 ; Raymond, St-Pierre, Fabi et Lacoursière, 2010). Compte tenu de ce consensus, nous considérons qu'une entreprise nouvelle performante est celle qui a survécu aux difficultés inhérentes à la période de démarrage et qui connait un certain développement du fait de la création de valeur de manière durable et économiquement efficace pour ses parties prenantes.

1.4. Diversité des membres de l'équipe entrepreneuriale et performance de l'entreprise créée

Plusieurs travaux soulignent les avantages de recourir à un entrepreneuriat en équipe (Gueguen, 2013). La diversité est généralement associée à l'innovation et à la créativité. Elle est alors considérée par de nombreux auteurs comme une source de performance sociale, économique et cognitive (Kang et al., 2007). De plus, les équipes entrepreneuriales seraient un moyen d'accéder à des ressources rares, notamment financières (Brinckmann, 2011). Dans ce paragraphe, nous mettons l'accent sur l'impact des diversités démographiques et cognitives sur la performance des entreprises nouvellement créées.

Diversité du genre et performance de l'entreprise nouvellement créée

Plusieurs études soulignent une certaine relation entre la diversité de l'équipe et la performance de l'entreprise (Zahra et Stanton, 1988 ; Carter et al., 2003 ; Smith et al., 2006 ; Adams et Ferreira, 2009 ; Campbell et Minguez-Vera, 2010). Mais elles peinent à présenter des conclusions consensuelles et en

plus, elles ont été réalisées pour la plupart dans des entreprises bien établies (Chabaud et Lebègue, 2013). Ainsi, les études conduites sur les entreprises en démarrage sont rares, en particulier celles sur la diversité du genre. Par ailleurs, il ressort d'enquêtes même dans les pays développés comme la France (rapport APCE 2015) que les équipes mixtes seraient peu nombreuses parmi les entreprises créées par plus d'une personne. Pourtant, les femmes auraient des qualités spécifiquement maternelles, complémentaires de celles des hommes, permettant une meilleure harmonie de l'équipe. En effet, comme le soulignent Eagly et al. (2003), la diversité du genre peut contribuer à une approche plus collaborative des rapports dans l'équipe, basée sur la communication et la coopération. La diversité du genre est aussi associée à l'innovation et à la créativité (Milliken et Martins, 1996). Elle est alors considérée par certains auteurs comme une source de performance sociale, économique et cognitive (Kang et al., 2007).
Toutefois, Watson et al. (1993) montrent qu'elle a une influence négative sur la performance de l'entreprise à court terme si les différences entre les personnes ne sont pas totalement acceptées par le groupe, ou valorisées immédiatement. Mais, après une période d'adaptation, les équipes diversifiées du point de vue du genre deviendraient plus performantes que les autres équipes, en termes de variété des décisions stratégiques et de résolution de problème.
Selon Hilman et al. (2002), les femmes acquièrent plus rapidement les compétences requises pour faciliter l'intercommunication entre les entreprises et sont plus prédisposées que leurs homologues masculins à favoriser la communication entre la firme et son environnement. De ce fait, et en raison de l'image favorable dont elles bénéficient de la part de l'ensemble des parties prenantes, elles peuvent plus facilement renforcer les liens entre l'entreprise et son environnement. Les jeunes entreprises en général et les entreprises africaines en particulier étant en quête de légitimité (Messeghem et Sammut, 2010), la présence du genre féminin dans l'équipe entrepreneuriale peut être une source de légitimité sociale devenant alors une source de performance pour l'entreprise (Toé, 2014). Cela expliquerait le haut niveau de légitimité sociale que certaines organisations cherchent à atteindre. Au-delà de cette légitimité, les femmes constituent un facteur de créativité, de dynamisme et d'optimisation des décisions de l'entreprise (Toé, 2014). Bien plus, en Afrique, l'identification des individus au groupe occupe une place importante. De ce fait, la diversité du genre des membres de l'équipe entrepreneuriale peut conduire à une diversité de réactions des individus et par ricochet, un faible niveau d'adhésion à la stratégie de l'organisation. Théoriquement, plusieurs arguments militent en faveur de l'influence positive de la diversité du genre de l'équipe entrepreneuriale sur la performance de leur entreprise. Ainsi, nous formulons la première hypothèse suivante :
***H1** : La diversité du genre dans l'équipe entrepreneuriale a une influence positive sur la performance de l'entreprise créée.*

Diversité ethnique ou raciale des membres de l'équipe entrepreneuriale

Depuis les travaux de Bollinger et Hoftsetede (1987), la littérature a mis en évidence que la gestion, en particulier celle des ressources humaines, et la gouvernance des entreprises dépendent de particularités culturelles. Cox et Blake (1991) ont montré l'existence d'une forte influence de la diversité culturelle sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Cependant, bien que cette thèse ait été corroborée par d'autres travaux empiriques, elle n'en est pas moins soumise à plusieurs conditions ayant trait au contexte, ainsi qu'à la culture nationale et organisationnelle (Bruna, 2011). La culture ethnique, qui est un sous ensemble de la culture nationale, interfère considérablement dans la gestion de l'entreprise et détermine le regard des acteurs de l'environnement sur l'activité de l'entrepreneur ou du dirigeant en Afrique. Comme le souligne Delalande (1987) dans son ouvrage sur la gestion de l'entreprise industrielle en Afrique, les « solidarités familiales ou ethniques sont des contraintes sociales puissantes plus que des atouts ». Les groupes ethniques constituent en Afrique des puissants réseaux sociaux prêts à soutenir ses membres dans leurs activités. Au Cameroun par exemple, il est reconnu qu'au sein de l'ethnie Bamiléké très entreprenante, émergent des entrepreneurs qui adoptent des pratiques entrepreneuriales, commerciales et de gestion très différentes de celles des autres ethnies (Fouda Ongodo, 2004). Leurs succès seraient dus grâce non seulement à leur perspicacité entrepreneuriale, mais aussi et surtout à la solidarité des membres de leur ethnie.
Mais dans le contexte de mondialisation qui touche également l'Afrique, la réussite entrepreneuriale solitaire impulsée par la solidarité ethnique tend à s'estomper pour laisser la place à la multiethnicité des équipes entrepreneuriales. Cette dernière semble mieux répondre aux préoccupations actuelles en termes de mise en œuvre de politique de diversité, d'accumulation de connaissances diversifiées et d'élargissement du réseau social des dirigeants de PME. La diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale permet donc de prévenir le risque de discrimination, tant d'un point de vue commercial qu'en termes de légitimité chère aux entreprises nouvellement créées. Sur le plan commercial, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale peut induire des avantages compétitifs par un accroissement de la performance cognitive des équipes en stimulant leur créativité, leur réactivité et leur capacité d'anticipation (Bruna, 2011). De manière générale, la diversité ethnique augmente le niveau de créativité de l'équipe, introduit la

controverse culturelle et managériale au sein de l'entreprise. En particulier, selon McLeod et al. (1996), les idées créatives produites par des groupes ethniquement diversifiés seraient de meilleure qualité que celles produites par des groupes homogènes.
Ces résultats, nous amène à poser l'hypothèse H2 suivante :
***H2** : La diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale a une influence positive sur la performance l'entreprise créée.*

L'hétérogénéité d'expériences et des compétences des membres de l'équipe entrepreneuriale

Dans une perspective de ressources cognitives, l'hétérogénéité de l'expérience de l'équipe entrepreneuriale jouerait un rôle crucial dans le devenir de l'entreprise nouvellement créée. Selon Miliken et Martins (1996), la diversité de l'expérience des membres de l'équipe entrepreneuriale induit une diversité de connaissances et d'habilités sur lesquelles l'équipe peut s'appuyer pour la bonne conduite de ses activités entrepreneuriales. En effet, la diversité des expériences antérieures des membres de l'équipe entrepreneuriale est un élément essentiel pour susciter la controverse, améliorer la prise de décisions stratégiques et donner de la légitimité à l'entreprise créée (Rédis et Sahut, 2013). Pour Roure et Maidique (1986), l'hétérogénéité de l'expérience des membres de l'équipe entrepreneuriale joue un rôle important. Les études de Jehn et al. (1999) ont montré que les équipes entrepreneuriales qui sont hétérogènes en expérience antérieure sont capables de mieux résoudre des problèmes et de générer davantage de nouvelles idées. Eisenhardt et Schoonhoven (1990) accréditent cette thèse et soutiennent que les équipes fortes, c'est-à-dire celles composées d'au moins trois fondateurs ayant des expériences antérieures diverses sont plus performantes sur les marchés en plein croissance que les autres équipes. Ces équipes fortes ont la capacité de développer plus d'idées innovantes, et de prendre des décisions plus rapidement avec moins d'erreurs (Moreau, 2005). Gartner (1985) soutient que la diversité des compétences et de l'expertise dans une équipe entrepreneuriale réduit la complexité du processus de création et a un impact direct sur la réussite de la création. Selby (2000) va dans le même sens et affirme qu'au sein d'une équipe aux compétences diversifiées émergent plus d'idées diverses améliorant en conséquence la qualité des décisions, et la performance de la firme que cette équipe dirige.
Au regard de ces arguments, nous formulons les hypothèses H3 et H4 suivantes :
***H3** : La diversité de l'expérience des membres de l'équipe entrepreneuriale a une influence positive sur la performance de l'entreprise créée.*
***H4** : La diversité des compétences des membres de l'équipe entrepreneuriale a une influence positive sur l'entreprise créée.*

1.5. Les conflits entre les membres de l'équipe entrepreneuriale

Le conflit est défini par Jehn (1997) comme « *une prise de conscience par les parties impliquées de leurs divergence ou de l'incompatibilité de leurs désirs* ». Depuis plus de trois décennies, plusieurs chercheurs présentent le conflit, non pas comme une anomalie mais comme une nécessité (Morgan, 1989, Eisenhardt et al., 1997b), une force positive au sein d'une équipe et son existence est absolument nécessaire pour qu'une équipe fonctionne bien (Robbins, 1989). Cependant deux types de conflits sont identifiés dans la littérature : *les conflits affectifs et les conflits cognitifs*. Le premier aurait des conséquences négatives pour l'entreprise tandis que l'autre contribuerait à la pérennité de l'entreprise.
Le conflit affectif encore appelé conflit relationnel est un conflit d'ordre personnel et relationnel, caractérisé par des frictions, des frustrations et des disputes entre les membres de l'équipe (Jehn et al., 1999). Le conflit affectif se traduit généralement par une forte dimension émotionnelle du débat entre les membres de l'équipe (Amason, 1996 ; Jehn, 1997). De nombreuses études empiriques montrent que les conflits affectifs sont négativement corrélés avec la productivité et le niveau de satisfaction de l'équipe (Jehn, 1997). Ils pourraient avoir des effets destructeurs sur le fonctionnement de l'équipe (Coser, 1956). L'existence des conflits affectifs dans l'équipe peut conduire à une baisse de la qualité des décisions stratégiques et une forte démotivation des membres quelles que soient leurs compétences. Ils annihilent l'effet positif des compétences, de l'expérience des membres de l'équipe et peuvent être une source de légitimité sociale négative. Pour Boisard-Castellucia et Chelly (2006), le conflit affectif constitue une barrière au développement créatif de l'équipe entrepreneuriale et peut nuire considérablement à la performance de l'entreprise créée. Pour ces auteurs, plus le conflit affectif est fort entre les membres d'une équipe entrepreneuriale, moins grande est leur aptitude à être créatifs.
Le conflit cognitif, encore appelé conflit d'idées ou de tâches est une opposition d'idées au sein de l'équipe, un désaccord relatif au contenu et aux aboutissements des tâches. Il naît des différences de jugement ou encore des confrontations des différentes représentations individuelles (Jehn et al., 1999). Le conflit cognitif entraine une divergence de point de vue et des désaccords qui peuvent améliorer la qualité des décisions, par des critiques constructives, augmentant par ricochet la productivité (Schweiger et al., 1989 ; Amason, 1996). Pour Boisard-Castellucia et Chelly (2006), le conflit cognitif au sein d'une équipe

entrepreneuriale augmente son aptitude à être créative et augmente par conséquent, les chances de réussite du projet entrepreneuriale porté par cette dernière. Plusieurs recherches montrent qu'un niveau modéré de conflits de tâches est constructif du fait qu'il permettrait de stimuler l'échange d'idées, ce qui améliorerait la performance de l'équipe (Jehn, 1997).
Le conflit cognitif accroîtrait donc l'effet positif des compétences et des connaissances des membres de l'équipe sur la performance de leur entreprise. A partir de ces différents arguments théoriques, nous émettons les hypothèses H5, et H6 suivantes :
***H5** : Les conflits affectifs entre les membres de l'équipe entrepreneuriale ont une influence négative sur la relation diversité de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise créée.*
***H6** : Les conflits cognitifs entre les membres de l'équipe entrepreneuriale ont une influence positive sur la relation diversité de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise créée.*

2. Approche méthodologique

Au regard de la littérature existante qui traite de la question abordée, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. Celle-ci a consisté à partir de la littérature pour formuler des hypothèses que nous testons ensuite par des outils statistiques appropriés. Ainsi, notre approche d'investigation se définit en termes de constitution de l'échantillon, de mesure des variables et de présentation des modèles d'analyse développés.

2.1. Echantillonnage et outil de collecte des données

La population cible de l'enquête est constituée des entreprises créées au Cameroun en 2009 par plusieurs personnes (entrepreneuriat en équipe) dans différentes branches d'activités et ayant survécu en novembre 2014, au moment de notre enquête. L'Institut National de la Statistique (INS) du Cameroun a recensé 2 231 entreprises créées en 2009, dont 67,1% de SARL. Dans cette base de l'INS, nous avons pu identifier 506 entreprises qui répondent à nos critères (SARL ayant au moins deux fondateurs avec des expériences antérieures différentes) et qui sont en activité en 2014 (22,68% des entreprises créées en 2009). De cette base, nous avons constitué un échantillon de 308 entreprises lesquelles ont le statut de SARL. Les données ont été collectées par questionnaire. Nous les avons administrés en face à face à l'un des membres de chacune des équipes entrepreneuriales concernées. Après notre premier entretien suivi de plusieurs relances dans certaines entreprises, nous nous sommes retrouvés avec 196 questionnaires administrés soit 63,63% de l'échantillon initial. Après dépouillement et vérification, 12 questionnaires ont été invalidés. Notre échantillon est finalement constitué de 184 entreprises nouvelles (soit 59,74% de l'échantillon initial).

2.2. Mesure des variables

Nous présentons successivement notre variable expliquée (la performance), les variables explicatives, et enfin la variable de contrôle.

- ***Variable expliquée : la performance***

La mesure de la performance fait l'objet de nombreux débats. Certains auteurs comme Chakravarthy (1986) contestent la pertinence des mesures traditionnelles (PIMS, part de marché, bénéfice réalisé, ratios financiers et comptables…) utilisées comme des mesures objectives de la réalité. Pour le cas spécifique des entreprises nouvellement créées, Chandler et Hanks (1993) récapitulent certaines difficultés qui inopérantes les mesures objectives de la performance pour ce type de firmes : les mesures financières sont impossibles si l'entreprise ne diffuse pas ses résultats ; les spécificités d'investissement des jeunes entreprises peuvent fausser leur résultat comptable ; il n'existe pas une mesure comptable unique permettant de rendre compte du concept multidimensionnel de la performance ; la performance comptable est fortement liée au type d'industrie ; les mesures financières nécessitent souvent une analyse sur le long terme. Pour pallier à ces insuffisances, Vestraete et Saporta (2006) proposent une mesure subjective de la performance de ces entreprises tout en soulignant qu'il est impératif de ne considérer que les entreprises qui ont une certaine pérennité ; celles qui ont survécu au moins aux trois ans après leur création. C'est dans cette optique que nous avons élaboré notre échelle de la performance en reprenant 5 critères des travaux de Messeghem (1999) et de Le Roy (1994) : le chiffre d'affaires ; l'effectif du personnel ; la rentabilité ; les bénéfices réalisés et les investissements réalisés. Leurs évolutions sont en correspondance avec les attentes des entrepreneurs (Khiari et al., 2015). Afin de prendre en compte la dimension pérennité de la performance des jeunes entreprises telle que préconisée par Verstraete et Saportat (2006), les critères retenus sont appliqués aux entreprises créées en 2009 et ayant survécu en 2014. Un score normalisé sur 100 est établi au regard de ces 5 critères et la variable performance de l'entreprise nouvellement créée (PENC) prendra la valeur 1 pour les entreprises qui comptabilisent un score supérieur à la médiane et 0 dans le contraire.

- ***Les variables explicatives : les dimensions de la diversité et des conflits entre membres de l'équipe entrepreneuriale***

La diversité du genre (DIVG) est appréhendée par une variable dichotomique prenant la valeur 1 si l'équipe est composée d'hommes et de femmes et 0 dans le cas contraire. Cette mesure, inspirée des travaux de Hillman et al. (2007), rend bien compte de la présence ou non des femmes dans l'équipe entrepreneuriale. La diversité ethnique (DIVE) est mesurée par une variable nominale qui prend la valeur 1 si l'équipe est multiethnique, et 0 si l'équipe est mono-ethnique. La diversité d'expérience (DIVX) est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si l'équipe est composée des personnes ayant des expériences diverses en création et gestion d'entreprise, et la valeur 0 dans le cas contraire. La variable diversité des compétences (DIVC) est une variable binaire égale à 1 si les membres de l'équipe entrepreneuriale ont des compétences diverses en gestion, technologie ou innovation, et 0 si les compétences sont homogènes. La variable conflits affectifs (COAFF) mesure l'existence de conflits de type relationnel entre les membres de l'équipe. Cette variable binaire prend la valeur 1 si les membres ont très souvent connu ce type de conflits, et 0 dans le cas contraire. La variable conflits cognitifs (COCOG) mesure l'existence de conflits d'opinions, d'idées ou de tâches entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. Cette variable dichotomique prend la valeur 1 si les membres ont très souvent connu ce type de conflits, et 0 au cas où ces conflits n'ont pas existé (ou à une très faible fréquence).

- ***La variable de contrôle : le secteur d'activité***

Les études sur les facteurs explicatifs de la performance des entreprises nouvellement créées ont montré que le secteur peut avoir une influence sur cette relation. De ce fait, pour mieux apprécier les effets des variables explicatives mises en valeur et des variables modératrices, il est nécessaire de contrôler l'effet du secteur d'activité. Dans ce travail, le secteur d'activité est appréhendé par son degré d'innovation. Ainsi, nous avons créé la variable SECT_INNOV qui prendra la valeur 1 si l'entreprise est dans un secteur très innovant et 0 dans le cas inverse.

2.3. Méthode d'analyse

La nature dichotomique de nos différentes variables nous a amené à utiliser la technique de régression logistique modérée empruntée des travaux de Aiken et West (1991). Celle-ci nous permet de tester nos différentes hypothèses à travers des modèles économétriques. Trois régressions sont testées. La première régression est un test des effets directs des variables de la diversité entrepreneuriale, de la variable de contrôle et des deux types de conflits sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Les deux autres régressions sont réalisées après introduction des termes multiplicatifs.
Nos trois modèles se présentent comme suit :

$PENC1=\beta_0+ \beta_1DIVG + \beta_2DIVE + \beta_3DIVX + \beta_4DIVC + \beta_5COCOG+ \beta_6COAFF+ \beta_7SECT_INNOV + \varepsilon$ **(1)**

$PENC2= \beta_0+ \beta_1DIVG + \beta_2DIVE + \beta_3DIVX + \beta_4DIVC + \beta_5COCOG + \beta_6COAFF + \beta_7DIVG*COCOG+ \beta_8DIVE*COCOG+ \beta_9DIVX*COCOG+ \beta_{10}DIVC*COCOG + \beta_{11}SECT_INNOV + \varepsilon$ **(2)**

$PENC3 = \beta_0+ \beta_1DIVG + \beta_2DIVE + \beta_3DIVX + \beta_4DIVC + \beta_5COCOG + \beta_6COAFF + \beta_7DIVG*COAFF + \beta_8DIVE*COAFF + \beta_9DIVX*COAFF + \beta_{10}DIVC*COAFF + \beta_{11}SECT_INNOV + \varepsilon$ **(3)**

L'effet modérateur est établi si les coefficients des variables modératrices sont statistiquement significatifs et si le R^2 de la seconde régression ou de la troisième régression est meilleure que celui de la première régression afin de montrer que l'ajout des variables modératrices améliore la validité prédictive du modèle. Pour décrire les différentes variables explicatives et la variable expliqué, des analyses de fréquences seront faites préalablement aux tests de la régression.

1. Présentation et discussion des résultats

Dans cette partie nous présentons tout d'abord les résultats des analyses descriptives et ensuite ceux des analyses explicatives.

1.1. Résultats des analyses descriptives

En ce qui concerne les caractéristiques des entreprises de l'échantillon, ce sont des PME[140] au sens de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires). Les résultats de l'étude montrent que seulement 23,40% (soient 43 entreprises sur 184) des entreprises enquêtées présentent une bonne performance cinq années après leur création selon notre échelle de mesure. De ces entreprises performantes, 41,86% proviennent du secteur du commerce général. Elles sont suivies des entreprises du secteur des services aux entreprises et celles du transport qui représentent respectivement 18,60%et 16,28% des entreprises performantes. Les entreprises performantes relevant des autres secteurs

[140] Selon OHADA, toute entreprise réalisant un chiffre d'affaires de moins de 100 millions est considérée comme PME si l'on ne se limite qu'à ce critère.

d'activités sont faiblement représentées. La direction de ces entreprises est assurée dans 84,78% des cas par des membres de l'équipe à l'origine de la création. Dans les autres cas, elles sont confiées à des dirigeants non membres de l'équipe, mais recrutés sur la base de leurs compétences.
Pour ce qui est des caractéristiques des équipes entrepreneuriales, 87,50 % des équipes étudiées sont homogènes en termes de genre. Ces entreprises ont été créées soit seulement par des femmes (6,52%) soit par des hommes uniquement (80,98%). Ceci montre qu'au Cameroun les femmes sont très peu entreprenantes. Elles sont plus présentes dans les secteurs artisanaux que dans les secteurs formels bien organisés. De même, 83,7% des équipes sont mono-ethniques. Bien que le Cameroun compte plus de 250 groupes ethniques, cette diversité n'est pas répertoriée dans les affaires. Les équipes sont mises en place par des membres d'une famille ou des amis issus pour la plupart d'une même ethnie. Cette formation proxémique des équipes entrepreneuriale se présente également au niveau de l'expérience des membres, 73,9% des équipes sont formées par des personnes sans expériences ou des expériences homogènes et 67,9% ont des compétences homogènes. Par ailleurs, des conflits apparaissent très souvent entre les membres de ces équipes. Ainsi, plus de 57% de ces équipes connaissent très souvent des conflits affectifs et moins de 46 % connaissent des conflits cognitifs.

2.4. Résultats des analyses explicatives et tests des hypothèses

Dans cette section, nous allons procéder à une analyse des relations identifiées précédemment afin de tester nos hypothèses de recherche. Préalablement aux tests de la régression logistique, des analyses de corrélations entre les différentes variables explicatives sont réalisées afin d'identifier d'éventuels problème de multi-colinéarité. Le tableau n°1 ci-dessous présente la matrice des corrélations entre les différentes variables.

Tableau n°1 : ***Matrice des corrélations entre les variables***

	DIVG	DIVE	DIVX	DIVC	COAFF	COCOG	SECT_INNOV	PENC
DIVG	1							
DIVE	0,019	1						
DIVX	0,201***	-0,095	1					
DIVC	0,142**	-0,051	-0,037	1				
COAFF	-0,188**	0,175***	-0,210***	-0,063	1			
COCOG	0,306***	-0,016	0,183**	0,313***	-0,185**	1		
SECT_INNOV	-0,008	-0,026	-0,036	0,023	-0,139	0,034*	1	
PENC	0,430***	-0,070	0,403***	0,309***	-0,429***	0,532***	0,158**	1

Niveau de significativité du test de Student : * : seuil de risque de 10%, ** : seuil de risque de 5%, *** : seuil de risque de 1%

A la lecture de ce tableau, il ressort que les différentes variables explicatives sont fortement corrélées à la variable expliquée au seuil de 1% exceptée la diversité ethnique. Par ailleurs, ces deux variables de conflits sont significativement et négativement corrélées entre elles au seuil de risque de 5%. En effet, bien que ces différentes relations ne soient pas mises en exergue dans le modèle a priori, il ressort de ces résultats que, plus les membres de l'équipe entrepreneuriale se livrent à des conflits cognitifs, moins les conflits affectifs sont observés.
Les résultats montrent également qu'il n'existe pas un problème de multi-colinéarité sévère entre les variables explicatives. En effet, bien que des corrélations aussi négatives que positives existent entre ces variables, les coefficients sont tous en deçà de 0,5. Nous pouvons à cet effet conclure que chaque variable explicative est indépendante des autres et fait référence à des éléments théoriques distincts. Cette condition d'indépendance étant réunie, nous pouvons donc procéder aux différentes régressions logistiques afin de tester nos hypothèses.
Nous examinons tout d'abord l'effet de la diversité de l'équipe entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise créée et ensuite l'effet modérateur des conflits (Frazier et al., 2004). Le premier modèle (PENC1) est testé en introduisant les variables de la diversité pour expliquer la performance. Ensuite, le second modèle (PENC2) est testé en ajoutant au premier les produits des variables de la diversité et des conflits cognitifs et le troisième modèle (PENC3) enfin, est testé en ajoutant au premier les produits de la diversité et des conflits affectifs. L'estimation de ces différents modèles par la méthode de maximum de vraisemblance a abouti aux résultats présentés dans le tableau n°2 ci-dessous.
Les résultats du premier modèle de la régression logistique du tableau ci-dessus montrent que le modèle est statistiquement significatif. En effet, le R^2 de Nagelkerke montre que les facteurs de la diversité entrepreneuriale et des conflits contrôlés par le secteur d'activité expliquent à 42,2% la performance de l'entreprise créée. On remarque en outre que six variables ont un effet significatif sur la performance de l'entreprise créée avec un risque inférieur à 5%. Il s'agit du secteur d'activité, de la diversité du genre, de la diversité d'expériences, de la diversité des compétences, des conflits cognitifs et des conflits affectifs.

Ces résultats valident nos hypothèses H1, H3 et H4 qui prédisaient des effets positifs de ces différents facteurs de la diversité sur la performance de l'entreprise nouvellement créées.
L'effet positif de la diversité du genre sur la performance de l'entreprise nouvellement créée (hypothèse H1) tel que donné par nos résultats est la preuve que la diversité du genre affecte l'efficacité du groupe quant à la créativité, l'innovation et la qualité de la prise des décisions stratégiques (Toé, 2014). L'hétérogénéité du genre dans le groupe est également une source importante d'accès à des ressources variées nécessaires au bon fonctionnement des jeunes entreprises.
La relation positive entre la diversité d'expérience et la performance de l'entreprise créée (Hypothèse H3) s'explique par le fait que la diversité d'expériences entraine au sein de l'équipe une plus grande réactivité de ses membres (Eisenhardt et Tabrizi, 1995), une plus grande capacité d'action (Hambrick et al., 1996) et une meilleure qualité de prise de décisions stratégiques (Lant et al., 1992). Cela corrobore les idées de Moreau (2005) selon lesquelles, l'hétérogénéité d'expériences à l'intérieur du groupe est un élément essentiel pour créer la controverse, imaginer des solutions et faire le bon choix parmi elles. En effet, plus les membres de l'équipe ont une expérience hétérogène plus cela suscite des débats au sein du groupe qui peuvent aboutir à des prises des décisions qui accroissent la performance de l'organisation. Par contre, lorsque l'expérience des membres de l'équipe est homogène, les domaines des connaissances couverts sont limités, les controverses sont également moindres et les prises des décisions sont parfois de mauvaise qualité.
La validation de l'hypothèse H4 qui prédisait que la diversité des compétences a une influence positive sur la performance de l'entreprise nouvellement créée confirme les résultats de Moreau (2005). Ce dernier stipule que l'hétérogénéité des compétences est un facteur qui agit sur le développement subséquent de la jeune entreprise. En fait, plus les compétences sont hétérogènes, plus les débats constructifs sont fréquents et les décisions prises sont également de bonne qualité.
Pour ce qui est de la diversité ethnique, les résultats vont dans le sens contraire de notre hypothèse H2 qui stipulait que la diversité ethnique a une influence positive sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Cette hypothèse n'est pas vérifiée d'autant plus que la relation est négative et non significative. Toutefois, elle est soutenue notamment par les travaux de Smith et al. (1994) qui trouvent que l'hétérogénéité ethnique ou de nationalité n'a pas d'influence sur la performance de l'organisation et s'il y a influence, celle-ci serait négative. En effet, le rejet de cette hypothèse traduit l'estompement des considérations ethniques entre les différentes parties prenantes des entreprises nouvellement créées au Cameroun comme appui à la politique générale de l'entreprise.
Les variables conflits cognitifs (COCOG) et conflits affectifs (COAFF) sont respectivement positivement et négativement corrélées à la performance de l'entreprise nouvellement créée (PENC). Ces résultats montrent que les conflits cognitifs ont une influence positive sur la performance de l'entreprise nouvellement créée tandis que les conflits affectifs lorsqu'ils sont observés influencent négativement la performance de l'entreprise nouvellement créée.
En ce qui concerne le deuxième modèle de la régression logistique modérée, les résultats montrent que le modèle est plus statistiquement significatif que le premier modèle. Cela traduit l'effet modérateur très significatif des conflits cognitifs sur la relation entre les facteurs principaux et la performance de l'entreprise créée. En effet, l'ajout de la variable modératrice dans le modèle a entrainé une variation positive du R^2 de Nagelkerke de l'ordre de 0.151 en valeur, soit une augmentation de 36%. En outre, l'on observe dans ce tableau que les coefficients issus de la multiplication de la diversité d'expériences avec le conflit cognitif et ceux issus de la diversité des compétences avec le conflit cognitif sont positifs et significatifs. On a donc une modération positive de ces facteurs par les conflits cognitifs. Cela signifie que les conflits cognitifs sont un moteur de développement des compétences et de valorisation de l'expérience acquise nécessaires pour la performance de l'entreprise créée. Ces résultats confirment notre hypothèse H6 qui stipulait que les conflits cognitifs entre les membres de l'équipe entrepreneuriale ont une influence positive sur la relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise créée.
Enfin, les résultats de l'estimation du troisième modèle de la régression logistique modérée donnent un R^2 de Nagelkerke égal à 0,526 avec une variation de 0,104 en valeur (soit une hausse de 25%) par rapport au premier modèle (modèle de base avec les facteurs principaux). Cela montre que l'ajout des variables modératrices a amélioré le pouvoir explicatif de ce troisième modèle. Les conflits affectifs agissent comme modérateurs de la relation entre la diversité entrepreneuriale et la performance de l'entreprise nouvellement créée. Les coefficients issus de la multiplication des variables de la diversité et des conflits affectifs montrent que ces derniers modèrent négativement l'effet de la diversité des compétences sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Ces résultats confirment notre hypothèse H5 qui postulait cet effet modérateur des conflits affectifs sur la relation entre la diversité entrepreneuriale et la performance de l'entreprise nouvellement créée.

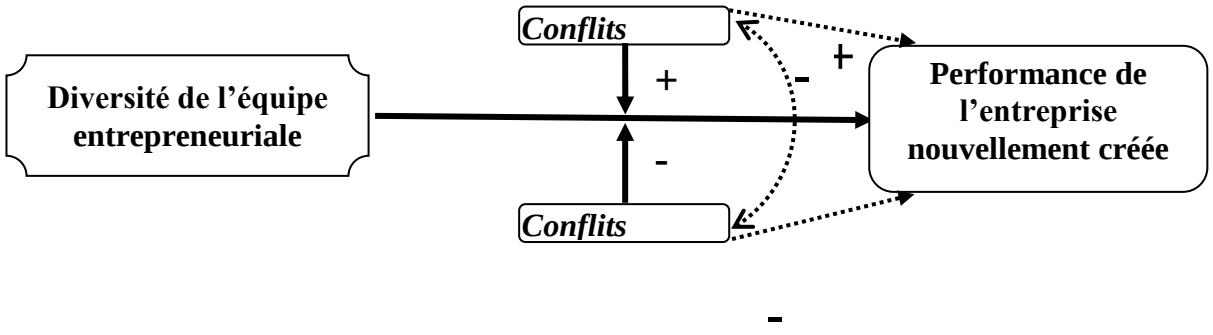
Tableau n°2 : ***Effets de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et du conflit sur la performance de l'entreprise créée***

	PENC1	PENC2	PENC3
SET_INNOV	1,156**	1,289**	1,152**
DIVG	1,368**	0,968*	1,593**
DIVE	-0,561	-8,216	-0,821
DIVX	1,190**	0,843**	1,444*
DIVC	1,070**	0,481**	1,902***
COCOG	2,144***	0,168**	1,958***
COAFF	-1,117**	-0,806**	-0,299*
DIVG*COCOG	-	0,468	-
DIVE*COCOG	-	18,232	-
DIVX*COCOG	-	3,404**	-
DIVC*COCOG	-	2,636***	-
DIVG*COAFF	-	-	-0,762
DIVE*COAFF	-	-	0,521
DIVX*COAFF	-	-	-1,935**
DIVC*COAFF	-	-	-2,163**
Constante	-3,028***	-2,003***	-3,344***
-2Log-Vraisemblance	139,761	124,071	135,029
R^2 de Cox & Snell	0,280	0,365	0,331
R^2 de Nagelkerke (R^2N)	0,422	0,573	0,526
Variation du R^2N	-	0,151	0,104

Niveau de significativité du test de Student : * : seuil de risque de 10%, ** : seuil de risque de 5%, *** : seuil de risque de 1%

Au regard de ces différents résultats, nous pouvons modéliser l'effet de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et des conflits sur la performance de l'entreprise nouvellement créée comme suit :

Figure 1 : ***Modèle de l'effet de la diversité entrepreneuriale et des conflits sur la performance des entreprise nouvellement créées***



Conclusion

L'objet principal de cet article était d'examiner l'impact de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et de l'existence de conflits entre ses membres sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Sur la base d'un échantillon de 184 entreprises nouvellement créées au Cameroun, un test de régression logistique binaire a été effectué.

Les résultats de cette étude nous apprennent que la plupart des facteurs de la diversité entrepreneuriale ont un impact positif sur la performance de l'entreprise nouvellement créée. Ce qui présume que les créations en équipe sont plus intéressantes que les créations solitaires. En effet, nos résultats ont montré que les facteurs tels que la diversité du genre, de l'expérience et des compétences ont une influence positive sur la performance de l'entreprise créée. En outre l'effet de ces facteurs sera accentué par l'existence de conflits cognitifs entre les membres de l'équipe. Les travaux de Bantel et Jackson (1989) ont montré que les équipes qui cultivent un esprit de conflits cognitifs sont plus innovantes, prennent de meilleures décisions stratégiques et gèrent des entreprises plus performantes que les autres. Par contre,

la diversité ethnique n'exerce aucune influence sur la performance de l'entreprise créée et les conflits affectifs agissent négativement sur la performance en inhibant l'effet d'expérience et les compétences.
Les apports de cette recherche se situent à trois niveaux ; sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Du point de vue théorique, l'étude révèle l'intérêt de prendre en compte l'effet des conflits au sein des équipes entrepreneuriales. Notre recherche contribue également à enrichir la littérature sur la diversité des équipes entrepreneuriales par des résultats empiriques qui prennent en comptent des valeurs culturelles et démographiques telles que le genre et l'ethnie, lesquels interagissent pour avoir des effets notables sur la performance de l'entreprise créée. A notre connaissance, notre étude est la première en contexte africain et dans le domaine de l'entrepreneuriat qui intègre ces variables dans l'étude de la diversité entrepreneuriale pour mesurer leurs impacts sur la performance. Du point de vue méthodologique, notre modèle tient compte de la plupart des variables de la diversité entrepreneuriale en contexte africain et celles des conflits entre les membres de l'équipe. Cela est d'ailleurs corroboré par nos résultats qui montrent à travers la valeur de R^2 de Nagelkerke que les variables explicatives contribuent à plus de 42% à l'explication de la performance des entreprises de l'échantillon. Par ailleurs, sur le plan méthodologique, l'échantillon est homogène car les PME de l'échantillon ont été créées la même année et ont également été interrogées à leur cinquième année d'existence.
Du point de vue managérial, les résultats de notre étude montrent que les créateurs d'entreprises devraient privilégier des projets en équipe plutôt que des projets solitaires eu égard aux avantages que procurent les créations en équipes. Aussi, ils devraient former des équipes hétérogènes du point de vue genre, compétences et expériences plutôt que de constituer des équipes homogènes. Cependant, il est important de retenir que l'hétérogénéité de l'équipe peut avoir des répercussions négatives sur la performance de l'entreprise créée si les membres s'adonnent à des conflits affectifs. Car, ces derniers sont sources de démotivation, de mauvaise coopération et peuvent entraver la cohésion de l'équipe. Les membres du groupe doivent privilégier les conflits cognitifs qui participent au bon développement des compétences et à la valorisation d'expériences nécessaires pour prendre de bonnes décisions stratégiques. Ils doivent également mettre en place des systèmes efficaces de gestion des conflits affectifs.
En dépit de ces résultats, cette étude souffre de quelques limites qui pourront être dépassées par les études ultérieures. Premièrement, compte tenu du contexte, nous n'avons pas pu utiliser de mesures objectives de la performance des entreprises nouvellement créées. Nous avons eu recours à des mesures subjectives. Bien que celles-ci soient aussi pertinentes que les mesures objectives, ces dernières pourraient mieux rendre compte de la réalité. Seulement dans le contexte camerounais où les informations financières et comptables diffusées ont un degré de fiabilité limité, ou ne sont même pas disponibles, nous ne pouvons utiliser que des mesures subjectives. Deuxièmement, la binarisation des variables peut également constituer une limite, mais selon la littérature cette perte d'informations est minime et se trouve compensée par la robustesse du test de la régression logistique (Hellevik, 2009). Troisièmement, la régression logistique binaire modérée quoique performante peut avoir une faible puissance pour détecter ou estimer l'effet modérateur avec des variables dichotomiques, pour de petits échantillons (inférieurs à 30 firmes). Il serait donc intéressant de conduire ces régressions sur un échantillon plus grand afin de vérifier la robustesse de nos résultats. Pour dépasser ces limites au niveau méthodologique, le recours à la méthode des équations structurelles est une piste à explorer. Enfin, nous avons étudié uniquement des projets d'entreprise mis en place par des équipes. Il serait également intéressant de mener une étude comparative entre les projets solitaires et ceux conduits par des équipes afin d'identifier les caractéristiques discriminatoires entre ces deux approche de création d'entreprises.

Bibliographie

Adams, R.B et Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
Aiken, L.S., et West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions.* Newbury Park, CA: Sage.
Amason, A., Shrader R.C. et Tompson G.H. (2006). Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing,* 21(1), 125-148.
Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
Bantel, K.A. et Jackson S.E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 10, 107–124.
Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
Barney J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

Ben-Hafaïedh, C. (2013). Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 193(1), 11-36.
Ben-Hafaïedh, C. et Paturel, R. (2008). L'appréciation de la performance des équipes entrepreneuriales: une problématique délicate…, *9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Louvain-la-Neuve, Belgique.
Birley, S. et Stockley, S. (2000). Entrepreneurial Teams and Venture Growth, in *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, ed. D. L. Sexton, Landström, H., Oxford: Blackwell, 287-307.
Boisard-Castelluccia, S. et Chelly, A. (2006). La diversité démographique des équipes entrepreneuriales, une source de créativité ?, *8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Fribourg.
Bollinger D. et Hofstede G. (1987). *Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris, Editions d'Organisation.
Brinckmann J., Salomo S. et Gemuenden H.G. (2011). Financial Management Competence of Founding Teams and Growth of New Technology-Based Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 217-243.
Bruna M.G. (2011). Diversité dans l'entreprise: d'impératif éthique à levier de créativité. *Management et Avenir*, 3(43), 202-225.
Bruna, M.G., et Chauvet, M. (2010). *La diversité, un levier de performance…sous condition de management.* 1ère Rencontres Doctorales de la Chaire Management & Diversité http://www.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/docs_pdf/publications/diversite/Cahier_recherche_02_Diversite_Performance_Bruna_Chauvet.pdf
Campbell K., et Minguez Vera A. (2010). Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects. *Journal of Management Governance,* 14(1), 37-59.
Carter, D.A, Simkins, B.J. et Simpson, W.G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), 33-53.
Chabaud D. et Condor D. (2009). La formation des équipes entrepreneuriales: une étude exploratoire. *Revue internationale P.M.E.*, 22(1), 81–102.
Chabaud D. et Lebegue T. (2013). Femmes dirigeantes en PME: Bilan et perspectives. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 7(3):43-60.
Chabaud D. et Degorge JM. (2016). Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ?. *Entreprendre et Innover*, 28:18-27.
Chakravarthy B.S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
Chandler G.N. et Hanks S.H. (1993). Measuring the performance of emerging business: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.
Cooney T.M. (2005). What is an Entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, 23(3), 226-235.
Cooper, A. et Bruno, A., (1977). Success among high-technology firms. *Business Horizons*, 20(2), 16-22.
Corner, P.D., et Pavlovich, K. (2007). Entrepreneurship Research: Follow the Yellow-Brick Road? *Journal of Management & Organization*, 13(4), 288-294.
Coser, L.A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Free Press, New York.
Cox T.H. et Blake S. (1991). Managing cultural diversity: Implication for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
Delalande, P. (1987). Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique. Paris, Economica.
DSCE (2009). *Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi.* Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, Yaoundé-Cameroun.
Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. et van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin,* 129(4), 569-591.
Eisenhardt K.M., et Tabrizi B.N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly,* 40, 84-110.
Eisenhardt K., et Tabrizi B.N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110.
EISENHARDT KM, KAHWAJY J.L. et BOURGEOIS L.J. (1997a). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review* 39(2): 42–62.
Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. et Bourgeois, L.J. (1997b). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, *75*(4), 77–85.
Eisenhardt, K. et Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Science Quarterly*, 35(3), 504-529.

Ensley, M. D., Carland, J. W., et Carland, J. C. (1998). The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1), 1–15.
Filion, L.J., Borges C. et Germain S. (2006). Etude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes, *8ème Congrès International du CIFEPME*, Fribourg, Suisse.
Forbes, D.P., Borchert, P.S., Zellmer-Bruhn, M.E., et Sapienza, H.J. (2006). Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225–248.
Fouda Ongodo, M. (2004). Valeurs culturelles des Pahouins d'Afrique Centrale et management des organisations*. Actes du Colloque international organisé par la CIDEGEF et le CEMADIMO*, Beyrouth (Liban).
Frazier, Patricia A.; Tix, Andrew P.; Barron, et Kenneth E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research, *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
Gartner W.B. (1988). Who is the entrepreneur? Is the wrong question? *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-31.
Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706.
Gueguen G. (2013). Equipe entrepreneuriale et survie de l'entreprise créée: une analyse longitudinale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(1-2), 101-120.
Hambrick D., Cho T. et Chen M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4) 659–684.
Harper D.A. (2008). Towards a Theory of Entrepreneurial Teams, *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613-626.
Hellevik, O. (2009). Linear versus logistic regression when the dependent variable is a dichotomy. Quality & Quantity: International Journal of Methodology, 43(1), 59-74.
Hilman A. J., Cannella A. et Harris I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How do Directors Differ? *Journal of Management,* 28(6), 747-763.
Ins (2009). *Recensement général des entreprises*, Institut National de la Statistique, Cameroun.
Jehn, K., Northcraft, G. et Neale, M. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
Jehn, K.A. (1997). Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance through Value-Based Intra-group Conflict. In: *Using conflict in organizations,* De Dreu C.K.W. and Van De Vliert E. (Eds), 87-100.
Kamm, J.B., Schuman, J.C., Seeger, J.A., et Nurick, A.J. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 7–17.
Kang H., Cheng M. et Gray S. J. (2007). Corporate Governance and Board Composition: Diversity and Independence of Australian Boards. *An International Review*, 15(2), 194-207.
Khiari, S., Zouaoui, M., Smida A. (2015). Une approche gestaltiste de la performance de la jeune entreprise technologique innovante. *Revue internationale P.M.E*, 28(2), 113–158.
Lant T.K., Milliken F.J. et Batra B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
Lant, T., F. Milliken et B. Batra (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal,* 13(8), 585–608.
McLeod, P.L., Lobel S.A.et Taylor H.C. Jr. (1996). Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups, *Small Group Research* 27(2), 248-265.
Messeghem, K., et Sammut, S. (2010). Accompagnement du créateur: de l'isolement à la recherche de légitimité. *Revue de l'Entrepreneuriat* 9(1), 82-107.
Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
Milliken, F.J., et Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
Moreau R. (2006). La formation des équipes d'entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 55-68.
Moreau, R. (2005). Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies. *Gestion 2000*, 22(3), 123-142.
Moreau, R. (2004). L'entrepreneuriat collectif: la formation des groupes de fondateurs des Entreprises de Nouvelles Technologies. *Actes du 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat* de Lyon.
Morgan G. (1989). *Images de l'organisation*. Les presses de l'université Laval, Editions Eska.
Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23-32.
Paturel R. (2005). Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques en Entrepreneuriat. *4eme Congres de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.
Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behaviour*, 5(1), 299-357.

Raymond, L., St-Pierre, J., Fabi, B. et Lacoursière, R. (2010). Strategic capabilities for the growth of manufacturing SMEs: a configurational perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(2), 123-142.
Robbins, S. P. (1989).*Organizational Behavior*, Prentice-Hall International.
Roure, J. et Maidique, M. (1986). Linking prefunding factors and high technology venture success: an exporatory study. *Journal of business Venturing*, 1(3), 295-306.
Sammut S. (2001). Processus de démarrage en petite entreprise: système de gestion et scénarios. *Revue de l'Entrepreneuriat* 1(1):61-76.
Schjoedt L. et Kraus S. (2009). Entrepreneurial teams: definition and performance factors. *Management Research News*, 32(6), 513-524
Schweiger, D.M., Sandberg, W.R. et Rechner, P.L. (1989). Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32(4), p. 745-772.
Selby C.C. (2000). From Male Locker room to Coed Board Room: A Twenty-five Year Perspective. *In* R. Burke and M. Mattis (eds), *Women on Corporate Boards of Directors*, Netherlands: Kluwer Academic, 239-251.
Shane S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Edward Elgar, 327 p.
Smith, N., Smith, V., et Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.
Stam, E., et Schutjens, V. (2004). The Performance of Team Start-Ups in the First Phases of the Life Course. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University.*
TOÉ, M. (2014). Diversité du genre au Conseil d'Administration: vers une amélioration de la gouvernance des entreprises ? *Gestion 2000*, 3, 87-113.
Verstraete T. et Saporta B. (2006). *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*. Les Editions de l'ADREG.
Watson, W.E., Kumar, K., et Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal,* 36(2), 590-602.
Watson, W.E., Ponthieu, L.D., et Critelli, J.W. (1995). Team Interpersonal Process Effectiveness in Venture Partnerships and Its Connection to Perceived Success. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 393-411.
Wiklund, J., et Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
Zahra S.A. et Stanton W. (1988). The implications of board of directors' International. *Journal of Management,* 5(2), 229-236

FORMATION A L'EGALITE FEMMES-HOMMES PAR LE THEATRE D'ENTREPRISE : UNE ANALYSE DE SAYNETES

Nathalie MONTARGOT
La Rochelle Business School –Excelia group
montargotn@esc-larochelle.fr

Gaëlle REDON
ISC Paris
gredon@iscparis.com

Résumé

Le théâtre d'entreprise s'avère être un espace puissant de réflexion et d'instruction (Mangham, 2001) et un vecteur innovant, révélateur doté d'une forte charge émotionnelle stimulant la mémoire affective (Aragou-Dournon et Détrié, 1998).

Cette étude se focalise sur la première phase de la prestation théâtrale des comédiens-formateurs, à savoir les saynètes de formation sur catalogue portant sur le thème du genre. Elles servent de point de départ pour ouvrir la seconde phase de la formation, un débat avec le public qui interagit alors les comédiens-formateurs.
Cette recherche présente un double intérêt, académique et managérial. Sur un plan académique, si la diversité en entreprise est un sujet foisonnant dans la littérature, la formation à la diversité par le théâtre d'entreprise demeure un thème académique peu abordé, l'analyse des pratiques théâtrales d'entreprise reste un angle mort académique qu'il convient de combler, afin de mieux comprendre les pratiques de formation observées (Marcel et al., 2002). Sur un plan managérial, l'analyse des pratiques théâtrales vise à permettre une meilleure optimisation des formations à la diversité, notamment sur le thème du genre.
Notre problématique de recherche est ainsi formulée : **Comment le théâtre d'entreprise représente-t-il les inégalités femmes/hommes au travail, à l'occasion des saynètes introduisant leur formation à la diversité ?**
Nous tenterons de répondre aux questions suivantes : par quels moyens et techniques les saynètes sensibilisent-elles leur public aux inégalités femmes/hommes au travail ? Quels stéréotypes femmes/hommes au travail sont exposés ? De quelle manière ?
Les résultats issus d'une méthodologie qualitative et de plusieurs observations non participantes montrent que les saynètes sur catalogue abordent certaines dimensions du genre, telles que les barrières sociétales et organisationnelles, les barrières psychologiques ou socio-psychologiques, la conciliation vie privée/vie professionnelles et la parentalité.
Les techniques utilisées par le théâtre d'entreprise et la mise en évidence d'un idéal-type des saynètes font l'objet d'une étude approfondie. La discussion s'organise autour de trois axes. Premièrement, un élément présent dans les saynètes, mais peu étudié dans la littérature, le moment de l'annonce délicat de la grossesse et le traitement de la période préalable au congé de maternité, est mis en lumière. Deuxièmement, la question du cantonnement des femmes aux postes périphériques n'apparait pas dans les saynètes analysées. Enfin, la question du mentorat et du soutien réticulaire reste en suspens. Des recommandations académiques et managériales sont proposées.

Bibliographie

Aragou-Dournon B., Détrié, P. (1998), *Le théâtre d'entreprise : quand l'entreprise se met en scène*, Paris, Editions Liaisons.
Mangham I. (2001), "Afterword: looking for Henry", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, n°. 3, pp. 295-304.

Marcel, J.F, Olry P., Rothier-Bautzer E., Sonntag M. (2002), Note de synthèse (Les pratiques comme objet d'analyse), *Revue française de pédagogie*, n°138, pp. 135-170.

DIVERSITE CULTURELLE ET STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES PME AFRICAINES

Jean François NGOK EVINA
Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué
Université de Douala, Cameroun
nejfrancois@yahoo.com

Résumé :
L'hyper compétitivité des entreprises faisant suite à la globalisation des marchés suscitent auprès des entreprises des stratégies pour leur survie. Le recourt à l'international s'avère comme un atout incontournable pour toutes les entreprises quel que soit leur taille ou leur lieu d'implantation. L'économie africaine reposant majoritairement sur les PME, il est donc nécessaire de s'intéresser à l'avenir de ces dernières sur le plan international. A travers une enquête effectuée auprès d'un échantillon de 203 PME appartenant à divers secteurs d'activités, toutes n'ont pas suivie le même parcours en ce qui concerne l'internationalisation.
Mots clés : Stratégies d'internationalisation, PME, Afrique, capital social, culture africaine, partenariat.

CULTURAL DIVERSITY AND INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF AFRICAN SMES

Abstract :
The hyper competitiveness of firms in response to the globalization of markets cause companies of strategies for survival. Uses it to international turns out as an asset for all businesses regardless of their size or their location. African economy based mainly on SMEs, it is so necessary to look to the future of these internationally. Through a survey conducted with a sample of 203 SMEs belonging to various sectors of activity, all followed the same route with regard to internationalization.
Key word: Strategies for internationalisation, SMEs, social Africa, capital, African culture, partnership.

Introduction

S'il est devenu banal de souligner la fermeture des petites et moyennes entreprises (PME) ces dernières années, la connaissance de leurs comportements stratégiques mérite de les ressusciter afin de contribuer à leur émergence face à un environnement international devenu de plus en plus incertain. En dépit des recherches considérables sur le sujet, le développement international des PME n'est que partiellement appréhendé par des logiques et incitations propres aux grandes entreprises. L'hétérogénéité de ces dernières, leur nature multidimensionnelle ainsi que la complexité et la dynamique du phénomène rendent difficile la conceptualisation (Torrès, 1999). Les différentes approches de l'internationalisation des entreprises notamment : la théorie béhavioriste (qui met l'accent sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif du processus d'internationalisation), l'approche par les ressources (qui insiste sur les capacités spécifiques de la PME pouvant lui procurer un avantage concurrentiel), l'approche réseau (qui définit l'internationalisation des PME à travers les relations d'échanges établies et développées au sein d'un réseau) n'apportent qu'un aspect partiel de l'internationalisation des PME et font l'objet de nombreuses critiques (Khayat, 2004). C'est la raison pour la raison cet auteur opte pour une approche intégrative. Toutefois, dans le contexte africain cette approche semble difficile à implémenter à cause de la grande hétérogénéité des PME africaines. Les différents modèles de l'internationalisation notamment le

I-modèle et le modèle Uppsala nous ont permis de retenir une approche contingente de l'internationalisation des PME africaines.
Quelle attitude les PME africaines doivent-t-elles adopter pour faire face à la globalisation ? La stratégie d'internationalisation est-elle l'apanage de toutes formes d'entreprises? La taille de l'entreprise, l'âge de celle-ci et la vision stratégique du dirigeant ont-elles un impact sur la stratégie d'internationalisation des PME africaines ? Telles semblent être les principales questions auxquelles la présente recherche tentera d'élucider.
Ainsi, l'objectif de cet article est de montrer que les déterminants de l'internationalisation des PME africaines sont spécifiques à chaque contexte et à chaque culture.
La démarche méthodologique adoptée est la méthode hypothético déductive. Quatre pays africains ont été choisis comme champs d'investigation à savoir : le Nigeria (Afrique de l'Ouest), le Maroc (Afrique du Nord), le Kenya (Afrique de l'Est) et le Cameroun (Afrique Centrale) et 203 PME font parties de l'enquête.
L'internationalisation des PME africaines : une approche pourtant universelle d'une part, et d'autre part l'internationalisation des PME africaines : une approche cependant contingente sont les principales articulations de cet article.

1. L'internationalisation des PME africaines : une approche pourtant universelle

1.1. Qu'est-ce qu'une PME africaine ?

Les dirigeants des PME en Afrique sont majoritairement des propriétaires-dirigeants. Ceux-ci se caractérisent par l'esprit de grandeur qui rend toute forme d'ouverture du capital impossible. Du fait de ses caractéristiques organisationnelles ou stratégiques, la PME a des ressources financières fortement limitées (Torrès, 1997). Il s'agit là de l'un des critères de classification des entreprises (le montant du chiffre d'affaires).
Toutefois, ce critère est généralement affecté par l'inflation car une entreprise peut être grande dans un secteur d'activité donné et être petite dans un autre. C'est ainsi que le critère de la taille (nombre d'employé est habituellement retenu). La plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles (Julien, 1994). Torrès (1997b) distingue quatre catégories de PME selon leur niveau de globalisation :

- Les PME locales où l'approvisionnement et le déploiement des ressources se font sur un territoire local, régional ou national ;
- Les PME glocales qui renferment des PME sur un marché intérieur s'approvisionnant en tout ou en partie sur le marché international ;
- Les PME internationale qui correspondent à la plus part des petites entreprises exportatrices qui peuvent s'approvisionner et vendre au niveau national et international ;
- Les PME globales qui concernent les PME qui exportent et importent simultanément.

La plupart des spécialistes (Julien, 1994) considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles. Cette hétérogénéité disent-ils, serait une des raisons qui expliquerait le retard des chercheurs à se pencher sur les PME et la difficulté d'en tirer des théories et des concepts adéquats différents de ceux appliqués à la grande entreprise.
Deux critères sont généralement retenus pour la classification des PME à savoir, les critères quantitatifs et les critères qualitatifs (Julien, 1994). Les premiers portent des indicateurs comme l'effectif du personnel ou bien le montant du chiffre d'affaires. En théorie, le premier critère est souvent privilégié parce qu'il n'est pas affecté par l'inflation. Une entreprise pouvant être grande dans un secteur d'activité donné par rapport à son chiffre d'affaires et petite dans l'autre.
Plusieurs PME en Afrique sont issues des réflexions « *me too* », conséquences sans doute de la tendance à estimer sans vérifier que le marché existe d'office puisque les concurrents existent et fonctionnent (Tsapi, 2007). L'existence d'une culture africaine définie comme un ensemble de croyances et de valeurs communes aux populations qui habitent l'Afrique, sans toutefois caractériser chaque individu, est cependant indéniable (Dia, 1991). Il convient de s'accorder sur le concept d'entreprise africaine :
- Africaine par sa localisation : une entreprise installée en Afrique est-elle considérée comme une entreprise africaine ? La présence de Total en Afrique ne pousse pas cette entreprise française à être une entreprise africaine.
- Africaine par la contribution à la création de richesse dans le secteur considéré : l'esprit communautaire, qui régit les relations familiales en Afrique, entre en conflit avec l'individualisme et la recherche du profit. Selon Ouedraogo (2007), « *les salariés considèrent alors leur entreprise comme une «seconde famille» et la production de richesses comme un «effort collectif». Ces initiatives s'inspirent des traditions africaines*

bien connues, telles que les systèmes de contribution des plus nantis au bien-être des plus démunis, ou des systèmes de « tontines » toujours en vigueur dans la plupart des pays africains ».
- Africaine par le mode de gestion : au-delà des spécificités ethniques et pratiques typiques, ce sont les structures de l'environnement sociétal qui sont identiques : un sentiment communautaire et clanique, un esprit de corps, une dominante patriarcale, un respect des ancêtres, une fidélité à la tradition, une domination de l'homme, un rôle d'éducation et de socialisation pour les femmes, un art de vivre et un sentiment de l'honneur (Frimousse et Peretti, 2006).
- Africaine par l'importance du secteur informel : l'entreprise africaine présente un certain nombre de caractéristiques qui sont observées dans tous les pays en développement : faible taille, absence de croissance interne et externe, faible qualification des salariés, structures de financement défaillantes et prédominance du secteur informel (Tidjani, 2006 ; Galiègue et Madjimbaye, 2007). Le fonctionnement des entreprises informelles dans les pays africains fait apparaître des interrogations quant à la validité de certaines hypothèses régissant le marché de concurrence pure et parfaite.
La recherche du consensus est essentielle dans les sociétés africaines, elle se traduit par des difficultés à gérer les situations, pouvant entraîner des affrontements ouverts. Les oppositions sont considérées comme une remise en cause des personnes et non pas comme une simple critique de situations factuelles (Hernandez, 2007). Le tableau ci-dessous présente les traits culturels africains.

Tableau 1 : Classification des traits culturels africains

Croyances personnelles	**Croyances communautaires**	**Croyances environnementales**
• Poids de la superstition • Conception du temps • Fatalisme • Idéologie du secret • Centralisation excessive du pouvoir • Perception de l'entreprise • Respect des vertus morales • Un monde respectueux de l'ordre divin où les relations sociales sont plus harmonieuses et la convivialité plus grande • Le respect des anciens	• Obligation d'entraide à la famille africaine • Respect du conformisme • Effacement de l'individu face à la communauté • Recherche effrénée du consensus • Des acteurs unis par la parenté comme le patriarche du lignage et son petit-fils, par la dépendance comme le seigneur et son vassal, par l'inégalité sociale comme l'aristocrate et le roturier	• Tradition orale doublée de la convivialité • Dépendance des jeunes vis-à-vis des parents • Analphabétisme et diversité linguistique • Rigidité des habitudes alimentaires • Influence des anciennes habitudes publicitaires • Un contexte où on retrouve l'amour et l'affection

Source : Adaptée de C. Bekolo (2007, p. 110).

Ces traits culturels permettent de mieux caractériser l'entreprise africaine. Toutefois, il convient de présenter les différentes stratégies d'internationalisation des entreprises.

1.2. Quelle stratégie d'internationalisation retenir ?

Il convient dès lors de présenter une synthèse des principales approches de l'internationalisation des entreprises étudiées.

Tableau 2 : principales approches théoriques de l'internationalisation des PME

Approches théoriques	**Modèles et de travaux**	**Idées fondatrices**	**Auteurs majeurs**
Béhavioriste	Modèle d'Uppsala	L'internationalisation est un processus d'apprentissage progressif et incrémental	Johanson et Vahlne (1977 et 1990)
	Modèle par l'Innovation	L'exportation est un processus d'innovation. Elle résulte d'une séquence de processus décisionnels émanant des orientations et des libres choix des dirigeants	Bilkey et Tesar (1977)
	Modèle intégré de la décision	Le dirigeant est exposé à des stimuli susceptibles d'attirer son attention sur l'existence d'opportunités à l'exportation	Wiedersheim-Paul, olson et Welch (1978)
Ressources	Travaux basés sur les ressources	Les ressources et compétences de la PME déterminantes aux différentes étapes de développement de son processus d'internationalisation sont susceptibles	Penrose (1959)

		d'expliquer le passage de l'une à l'autre, l'accélération ou au contraire la stagnation du processus, voire le retour à une étape antérieure	
	Travaux issus de la théorie des coûts de transaction	Selon la nature de la transaction, la firme peut recourir à des solutions de marché ou à des solutions d'internationalisation	Buckley et Casson (1995)
	Travaux sur le milieu internationalisant	Le milieu internationalisant est conçu comme un portefeuille de ressources où les facteurs locaux travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation	Fourcade et Torrès (2003)
Réseaux	Modèle fondateur	L'internationalisation est un processus par prise de position dans le réseau d'acteurs locaux, situés à l'étranger, plutôt qu'un processus séquentiel de décision	Johanson et Mattsson (1988)
	Travaux empiriques sur les PME		Mattasson (1998) ; Holmlud et Kock (1998)

Source : Barbat V. (2007, p. 64).

L'approche par les ressources présenterait de ce fait un cadre favorable à l'internationalisation des PME qui n'ont pas besoin de suivre le cheminement linéaire de l'approche béhavioriste (Khayat, 2004). Bilkey et Tesar (1977) relèvent trois étapes à l'internationalisation : le pré-engagement ; la phase initiale (firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation) et la phase avancée (firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger).

L'innovation, comme fer de lance des options stratégiques, notamment pour les PME, doit s'intégrer dans une vision délibérément participative, inter-entreprises et dans une perspective d'internationalisation.

Ainsi, entre les avantages économiques, les intérêts stratégiques à l'internationalisation et les économies de coûts, la mosaïque théorique sur le sujet ne fournit pas une interprétation unique des motivations à l'internationalisation (Trabelsi, 2007). L'internationalisation est un processus long, réactif et évolutif où l'apprentissage progressif (à travers l'expérience dans les marchés étrangers) constitue la clé de réussite (Khayat, 2004).

Dans ce cadre, l'internationalisation s'effectue à travers quatre phases (Johanson et Vahlne ; 1977): la connaissance du marché ; la décision d'engagement (exportation) ; la création des filiales et l'établissement à l'étranger. Démunies le plus souvent d'expériences sur les marchés étrangers, les PME se heurtent à la difficulté de juger leurs capacités compétitives et semblent avoir peine à bien orienter leurs stratégies d'exportation (De Toni et Nassimbeni, 2001).

Bekolo (2003) considère que les PME s'engagent dans des relations de coopération internationale en particulier avec les entreprises du Nord et leur conférerait un statut de PME de classe mondiale à travers un renforcement de leur position concurrentielle sur le marché local. Debos (2002) considère que la recherche de nouveaux avantages compétitifs dans le jeu de la concurrence directe conduit à l'adoption de nouvelles stratégies.

Une extension de la réflexion mène à envisager la minimisation des risques par la diversification du portefeuille (Jacquemot, 1990) ou la recherche d'une main d'œuvre à bon marché ou la proximité des matières premières. Tabi-Benziane (2008) estime que l'entreprise de distribution n'est pas à la recherche de l'internationalisation comme but principal, mais ceci est le résultat d'une comparaison de marché. Elles peuvent outrepasser des étapes intermédiaires si elles disposent de connaissances suffisantes au sujet des marchés internationaux et d'une efficacité d'assimilation et d'apprentissage de ces connaissances (Autio et al. 2000) ; Zwart et al. 2000).

Coviello et Munro (1997) précisent que l'internationalisation des PME dépend des relations que l'entreprise entretient aussi bien dans son marché national que dans ses marchés étrangers (Johanson et Mattsson, 1988).

La PME peut ainsi passer du marché domestique au marché sans nécessairement passer par les phases conventionnelles. Cependant, la plupart des PME développent des compétences à l'international. Le réseau leur permet néanmoins de bénéficier de ces compétences pour s'internationaliser rapidement (Borghoff et Welge, 2000).

L'hypothèse d'une relation entre la taille de l'entreprise et l'exportation pourrait s'inscrire dans la théorie des stades de développement de l'entreprise de Churchill (1983). Selon cette théorie, l'accès aux marchés internationaux se fait selon un acheminement progressif, où l'entreprise développe d'abord son expertise et maîtrise ses façons de faire avant de s'engager dans de nouvelles activités où l'incertitude est plus grande. Moatti et Dussauge (2005) mettent en évidence l'influence à la fois de la taille et du mode d'expansion sur la performance de la firme.

Selon Saporata (1986), la taille des PME constitue plutôt un obstacle au développement à l'international au regard, notamment de leurs moyens limités, de leurs accès difficiles aux sources d'information sur les marchés extérieurs de leur moindre maîtrise de la culture d'accueil et la complexité des procédures à l'échange international. Selon Calof (1993), la taille n'empêche pas l'internationalisation des petites entreprises mais limite les opportunités sur les marchés extérieurs ainsi que le nombre de marchés servis. Compte tenu de ce qui précède, l'hypothèse suivante peut être émise :
H1 : « la taille de l'entreprise influence significativement la stratégie d'internationalisation ».
La théorie basée sur les ressources aborde l'organisation comme une constellation de ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes et leur performance (Grandval et Soparnot, 2006) ces ressources peuvent être la source d'un avantage compétitif durable si elles sont rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables.
Wernerfelt (1984) considère les firmes en termes de leurs ressources plutôt qu'en termes de leurs produits. Les routines organisationnelles jouent un rôle dans la performance des équipes et aident les acteurs à partager de l'expérience cumulée dans des stocks de connaissance (Nelson et Winter, 1982). L'environnement, réduire leur incertitude et préserver leur indépendance (Pfeffer et Salancik, 1978).
La firme, selon Penrose (1959), est une collection de ressources productives et, de plus, l'hétérogénéité des flux et des stocks de connaissances que la firme renferme lui donne un caractère unique. Dans cette perspective, au-delà des ressources développées et contrôlées par une firme, l'obtention et le développement d'un avantage compétitif résultent, en grande partie, de la capacité d'intégrer, de combiner et de reconfigurer les ressources internes et externes pour s'ajuster au fur et à mesure aux caractéristiques de l'environnement, c'est ce qu'on appelle les capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997).
En mettant l'accent sur le rôle du facteur humain (Aaby et Slater, 1989), Manolova et alii (2002) évoquent l'importance du savoir-faire des dirigeants ainsi que de la perception de ces derniers de leur environnement international.
Hambrick et Mason (1984) s'interrogent sur l'influence des dirigeants sur les choix stratégiques et les résultats des organisations, et opposent alors deux visions différentes de leur influence : d'un côté, l'existence d'une influence des dirigeants, hypothèse qui est soutenue par le courant stratégique (Andrews, 1971; Child, 1972), de l'autre, l'absence d'influence des dirigeants, hypothèse privilégiée par les écologistes et la théorie néo-institutionnelle notamment (Hannan et Freeman, 1977; DiMaggio et Powell, 1983).
Selon Granovetter (1982), ces liens peuvent être, soit des liens forts, soit des liens faibles. La force des liens est entrée dans l'histoire africaine avec notamment l'esprit communautaire et les relations patriarcales. Appréhendés comme des relations fondées sur une très forte confiance interpersonnelle, d'affection et d'attachement, les liens forts, sont généralement établis avec des individus très proches émotionnellement sur lesquels l'entrepreneur peut compter et auxquels il consacre beaucoup de temps (Math et Sahut, 2017).
Ainsi, au regard de ces différents arguments, nous formulons l'hypothèse suivante :
***H_2** : La relation entre la stratégie d'internationalisation des PME africaine est influencée significativement par la vision du dirigeant.*

2. L'internationalisation des PME africaines : une approche cependant contingente

2.1 Approche méthodologique et champs d'études

Le niveau d'internationalisation retenu a pour base le critère de segmentation du Ministère français du commerce extérieur relatif aux PME, lequel distingue les trois classes suivantes (Nlemvo, 2007) : les entreprises « faiblement internationalisées » (part du chiffre d'affaires à l'international inférieur ou égal à 15%) ; les « moyennement internationalisées » (lorsque cette part est comprise entre 15 et 50%) ; les PME « fortement internationales » (avec une part du chiffre d'affaires à l'international strictement supérieure à 50%).
Les 203 PME étudiées ont été séparées en trois groupes. 16% sont de nationalité camerounaise, 17% de nationalité marocaines, 27 et 40% de nationalité kényane et nigériane. Cette répartition est tout à fait logique dans la mesure où le Nigéria fait partie des pays émergents d'Afrique.
Tableau 3 : Nationalité de l'entreprise

nationalité de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cameroun	32	15,8	15,8	15,8
	Maroc	35	17,2	17,2	33,0
	Kenya	55	27,1	27,1	60,1
	Nigéria	81	39,9	39,9	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

La majorité des entreprises de l'échantillon a été créée dans les années 1990 – 2000 ce qui pourrait se justifier par le fait que l'Etat se soit désengagé de l'activité économique. La forme juridique dominante est la SARL (Société Anonyme à Responsabilité Limitée). Cette forme d'entreprise représente certains avantages contrairement aux autres selon le traité de l'acte uniforme OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires).

Plusieurs entreprises (42%) exercent leurs activités dans le domaine des services. Ceci est tout à fait évident dans la mesure où c'est un secteur qui ne nécessite pas un montant élevé de capital à l'entrée. C'est ce qui justifie de nombreux contrats de sous-traitance entre les petites entreprises et les grandes unités de production.

Plusieurs entreprises commercialisent plus d'un produit (56%) ceci correspond aux stratégies d'internationalisation notamment la diversification. Le capital social des entreprises étudiées est dominé par les capitaux propres. Cette situation est paradoxale dans la mesure où les banques camerounaises sont liquides. Le capital social est détenu majoritairement (96%) par les nationaux ce qui confirme ainsi la nationalité de ces entreprises. Par entreprise camerounaise, nous regroupons toutes les entreprises exerçant une activité au Cameroun dont le capital appartient majoritairement aux nationaux et qui a pour chef d'entreprise un camerounais.

Les petites entreprises dominent l'échantillon. Elles représentent plus de 64% des entreprises enquêtées. Ces structures sont particulièrement intéressantes dans la mesure où elles cherchent à croître et cette croissance les conduira aux stades supérieurs (moyenne ou grande entreprise) par le canal de la croissance interne ou externe.

L'étude porte sur un échantillon de PME camerounaises appartenant à des secteurs d'activités variés. Nous optons pour une démarche non probabiliste. Les variables d'identification de l'entreprise introduites dans le questionnaire permettent de cerner les caractéristiques des entreprises de l'échantillon. Ce qui explique les divergences entre les résultats attendus et les résultats observés. L'étude porte sur une enquête par questionnaire. La population cible est constituée essentiellement des petites et moyennes entreprises qui ont un effectif compris entre dix et cinq cent salariés.

La majorité des entreprises enquêtées exercent leurs activités dans la sous-région (70%), la conquête du marché mondial est faite à concurrence de 18% seulement. Ce manque d'attrait pour le marché international est sans doute lié au manque de capitaux et à l'absence d'appartenance à des réseaux extérieurs (56%). C'est ce qui a poussé Bekolo (2003) à envisager des formes de coopération entre les entreprises du Sud et celles du Nord. L'Etat n'adopte aucune mesure incitative pour encourager les jeunes promoteurs nationaux à l'internationalisation. Tous les pays adoptent généralement un protectionnisme pour les entreprises locales. Même le pays le plus capitaliste du monde (les Etats – unis, face à la crise financière qui secoue le pays, le gouvernement américain a octroyé une aide financière considérable aux banques en général et à l'industrie automobile en particulier.

Aucune mesure réglementaire ou fiscale n'est prise dans ce sens pourtant cela est une réalité dans d'autres cieux. C'est par exemple l'intervention de l'Etat dans la privatisation de Gaz de France (GDF) ou dans le secteur aéronautique (cas de Airbus au détriment de Boeing). Les normes douanières sont très contraignantes au Cameroun, 74% des dirigeants enquêtés considèrent que cela est un frein au développement des activités économiques. Aucune entreprise étudiée n'est cotée en bourse sur le marché national, ceci traduit le stade embryonnaire de la bourse camerounaise la Douala Stock Exchange (DSE). Par contre, 4% des entreprises étudiées sont cotées sur certaines places boursières internationales.

La politique de stock-options ou des participations croisées n'est pas l'apanage des entreprises camerounaises. Cette politique vise plutôt à pousser les dirigeants à gérer dans l'intérêt de toutes les parties prenantes en leur mettant à l'abri des malversations financières tant décriées par les actionnaires et les autres requérants.

Plus de 94% des dirigeants ont fait des études supérieures ce qui confirme le fait que les chefs d'entreprises camerounais sont de moins en moins autodidactes. Plusieurs d'entre eux ont faits des études techniques (Brevets des Techniciens Supérieurs, Diplôme Universitaire de Technologie, Diplôme d'Etude

Professionnelle Appliquée (DEPA) Master of Business Administration (MBA)…).
La majorité des chefs d'entreprises rencontrés sont mariés (plus de 72%) et 45% ont un âge compris entre 55 et 65 ans ce qui traduit le caractère mature des chefs d'entreprises camerounais. Plus de 60% des dirigeants enquêtés sont originaires du Grand Centre Cameroun. Ils appartiennent notamment aux provinces : du Centre, de l'Est et du Sud.
Plus de 66% de chefs d'entreprise sont des propriétaires - dirigeants. Cette forme d'entreprise est caractérisée par la réduction des coûts d'agence et par la recherche effrénée de performance de l'entreprise. Parmi ceux-ci, 74% ont effectué des voyages à l'étranger et 54% ont visité plusieurs pays. Le fait de découvrir d'autres cultures poussent certains dirigeants à adopter des stratégies d'innovation ou d'imitation afin de mettre sur pieds dans leur pays une typologie rencontrée ailleurs.
50% des entreprises enquêtées estiment qu'elles occupent une bonne position stratégique. Ce qui procurent à certaines d'entre elles une part de marché significative supérieure à 15%. Ces entreprises estiment également que la conquête des marchés étrangers leur permettra de croître (plus de 88%). L'environnement camerounais favorise l'exercice d'une activité commerciale, industrielle ou de service. Plus de 44% des entreprises estiment que l'environnement camerounais est dynamique ce qui facilite l'exercice des activités. La majorité des entreprises qui optent pour une stratégie d'internationalisation recherche en priorité le profit (48%) au détriment de la réduction des coûts (22%).

2.2 Vers une stratégie d'internationalisation des PME africaines

La majorité des entreprises enquêtées exercent leurs activités dans la sous-région, la conquête du marché mondial est faible. Bekolo (2003) envisage des formes de coopération entre les entreprises du Sud et celles du Nord afin de remédier à cette situation. L'Etat n'adopte aucune mesure incitative pour encourager les jeunes promoteurs nationaux à l'internationalisation. Aucune entreprise étudiée n'est cotée en bourse tant sur le plan national que sur le plan international.
L'environnement de l'entreprise et l'étroitesse du marché domestique sont des facteurs suffisants pour s'internationaliser d'une part et d'autre part, l'existence des accords de coopération avec les entreprises étrangères ainsi que leur positionnement stratégique sur le marché domestique sont des facteurs non négligeables pour l'internationalisation des PME camerounaises. Il y a une forte corrélation positive entre :
La forme juridique et l'activité principale de l'entreprise : (c=0,431 et p=0,001). Les entreprises étudiées sont dominées par les SARL (société à responsabilité limitée) et l'activité principale qui est exercée est le service. Ce secteur ne nécessite pas assez de moyens à l'ouverture des activités. Les services ne nécessitent pas un capital important à l'ouverture. C'est la raison pour laquelle, il existe une forte relation entre la forme juridique et l'activité principale. Toutefois, le niveau d'instruction et le marché de l'entreprise sont fortement liés (c=0,411 et p=0,002). Les dirigeants des entreprises étudiées ont dans la grande majorité des cas (96%) fait des études supérieures. C'est la raison pour laquelle compte tenu des Accords de Partenariat Economiques (APE) entre les pays ACP et ceux de l'Union Européenne, les dirigeants sont plus à la quête du marché sous régional d'abord et ensuite le marché international. Cette stratégie d'internationalisation est plus logique pour les entreprises des pays africains.
Cependant, la nature de l'environnement et le montant du capital social de l'entreprise (c=0,423 et p=0,001) sont fortement corrélés. L'environnement économique africain est de plus en plus dynamique ce qui prédispose à une forte corrélation entre ce dernier et le montant du capital social. Plus de 60% des entreprises étudiées, le capital est compris entre un et cinq millions de francs CFA soit entre 1500 à 7600 euros. En d'autres termes, la nature de l'environnement est fortement corrélée à l'activité principale de l'entreprise (c=0,353 et p=0,006). L'environnement dynamique est bien adapté aux entreprises de service qu'aux entreprises commerciales à cause de la détérioration des stocks de marchandises pour les biens à usages commerciales. Les entreprises étudiées se caractérisent également par une quasi asymétrie d'information. C'est la raison pour laquelle, l'asymétrie d'information et la taille de l'entreprise sont fortement corrélées (c=0,665 et p=0,000). Plus l'entreprise est grande, plus les informations deviennent de moins en moins accessibles aux tiers. On assiste de plus en plus à l'efficience informationnelle au sens de Fama. Cependant, il y a une forte corrélation négative entre :
Le montant du capital détenu par l'entreprise et sa forme juridique (c=-0,648 et p=0,000). Le capital de l'entreprise et sa forme juridique évoluent en sens inverse. Plus le capital social de l'entreprise augmente, plus la forme juridique de l'entreprise change avec l'ouverture du capital. Toutefois, les entreprises africaines en générale et camerounaise en particulier sont caractérisées par la quasi concentration du capital entre les mains du seul dirigeant. Cette relation s'étend également entre la forme juridique et la taille de l'entreprise (c=-0,531 et p=0,000).
La taille de l'entreprise est négativement liée au marché de l'entreprise (c=-0,477 et p=0,000). La conquête du marché sous régional, régional et même international ne dépend pas forcément de la taille de l'entreprise. Plusieurs entreprises sont présentent sur le marché international sans pour autant être de grande taille dans leur secteur d'activité respectif.

La forme juridique et les sources d'approvisionnement de l'entreprise (c=-0,309 et p=0,015). L'une des caractéristiques des PME est qu'elles s'implantent généralement à proximité des matières premières. Toutefois, celles-ci étant dominées par le secteur de service qui ne dispose pas des matières premières spécifiques, l'influence devient dont significative et négative entre la forme juridique et les différentes sources d'approvisionnement. Il en est de même de la corrélation entre les sources d'approvisionnement et l'activité principale de l'entreprise (c=-0,359 et p=0,005).
La nature de l'environnement et le positionnement stratégique de l'entreprise (c=-0,584 et p=0,000). Les entreprises étudiées bénéficient d'une meilleure position stratégique par rapport à la concurrence. Toutefois, l'environnement n'est pas seulement une source d'opportunité mais constitue également une menace pour l'entreprise. Le Printemps arabe et le boycott des produits de certaines entreprises frappées par l'embargo sur le plan international ne sont que des illustrations.
L'asymétrie d'information et le positionnement stratégique de l'entreprise (c=-0,507 et p=0,000). Aucune entreprise étudiée n'est cotée en bourse. Cela s'illustre par le fait que les entreprises cachent certaines informations. C'est la raison pour laquelle il est généralement préconisé que les entreprises africaines ont trois bilans : un bilan pour le fisc ; un bilan pour la banque et un bilan pour le propriétaire. En considérant leur aspiration à l'international, deux catégories d'entreprises se distinguent :
La première catégorie concerne les entreprises qui considèrent que leur marché domestique devient très étroit ; elles ont une bonne part de marché sur le plan local, national, sous régional et régional ; l'environnement est stable et propice à l'exécution de leurs activités commerciales et industrielles ; les normes douanières sont favorables à l'importation et à l'exportation.
La deuxième catégorie quant à elle est composée des entreprises qui ont des accords de coopération avec des entreprises étrangères notamment européennes et même américaines ; elles sont cotées en bourse sur leur marché d'origine ; elles ont un meilleur positionnement stratégique ; elles sont installées à côté des sources d'approvisionnement des matières premières.
En retenant les valeurs propres au dirigeant, deux catégories d'entreprises se présentent :
La première catégorie concerne les entreprises qui ont des accords de coopération avec des entreprises étrangères ; elles ont un bon positionnement stratégique ; le marché de l'entreprise devient très étroit ; les normes douanières sont favorables. La deuxième catégorie cependant privilégie l'environnement économique et politique à cause de sa stabilité ; l'existence des sources d'approvisionnement à proximité des entreprises ; l'existence des part de marché élevés.
Notre objectif est d'envisager les différences significatives qui vont apparaître entre les PME faiblement internationalisées, les PME moyennement ou fortement internationalisées. Le ci-dessous présente les différences avec le degré de significativité pour l'ensemble des variables mesurées.

Tableau 4 : Nationalité de l'entreprise vs pourcentage de capital à l'international

Tableau croisé nationalité de l'entreprise * pourcentage du capital à l'international

Effectif

		pourcentage du capital à l'international			
		15% au plus	en tre 15 et 50%	plus de 50%	Total
nationalité de l'entreprise	Cameroun	0	13	19	32
	Maroc	0	32	3	35
	Kenya	24	27	4	55
	Nigéria	16	51	14	81
Total		40	123	40	203

En fonction du niveau d'internationalisation, trois types d'entreprises se dégagent : l'internationalisation faible ; moyenne et forte. Les entreprises camerounaises et marocaines sont entièrement engagées dans le processus d'internationalisation. Toutefois, les entreprises kenyanes et nigérianes se distinguent également. Il convient de relever que dans les différents pays africains interrogés, la concurrence s'exerce de la même manière mais il existe une nette différence au niveau des valeurs des dirigeants ainsi que de leur croyance. Les différentes hypothèses seront testées successivement à travers les tableaux ci-dessous :

Tableau 5 : Relation entre la stratégie d'internationalisation des PME africaine et la vision du dirigeant

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,767	1	7,767	16,100	,000[b]
	Résidu	96,972	201	,482		
	Total	104,739	202			
2	Régression	28,570	2	14,285	37,509	,000[c]
	Résidu	76,169	200	,381		
	Total	104,739	202			

a. Variable dépendante : motif exportation

b. Valeurs prédites : (constantes), sources d'approviosionnement

c. Valeurs prédites : (constantes), sources d'approviosionnement, existence accords de coopération

La variable dépendante est le motif qui pousse les entreprises à l'internationalisation tandis que les variables indépendantes sont : l'existence des accords de coopération et les sources d'approvisionnement des entreprises (matières premières, ressources technologiques).
Au vu de ces résultats, deux remarques peuvent être faites distinctement :
D'une part, la relation entre le choix de s'internationaliser et l'existence des accords de coopération. La valeur du test F de Fisher Snedecor est de 16,100 avec une probabilité de 0,001. Ce résultat signifie que l'existence des accords de coopération influence significativement le recours à l'internationalisation. Au lieu de demeurer des éternelles assister, les entreprises du Sud essayent d'établir des accords de coopération avec celles du Nord pour se maintenir sur le marché devenu très incertain.
D'autre part, la relation entre le recours à l'internationalisation et la nature des différentes sources d'approvisionnement, la valeur du test F est de 37,509 avec un seuil de signification de 0,001. Ce résultat est significatif au seuil de 1% et ceci s'explique par le rapprochement vers les sources d'approvisionnement des entreprises. Ceci se manifeste essentiellement pour les entreprises industrielles en ce qui concerne le transfert de technologies. Le recourt à une technologie de pointe nécessite également l'existence d'un employé capable de valoriser cet outil mais ce n'est toujours pas le cas pour les entreprises camerounaises qui ont toujours fait appel aux expatriés pour assurer ce travail malgré le coût très élevé de l'opération. Nous pouvons ainsi conclure que la vision stratégique du dirigeant et son ouverture du capital sont des signes précurseurs de l'internationalisation.

Tableau 6 : Relation entre l'âge et la taille de l'entreprise sur la stratégie d'internationalisation

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,450	1	10,450	22,276	,000[b]
	Résidu	94,289	201	,469		
	Total	104,739	202			
2	Régression	11,085	2	5,542	11,836	,000[c]
	Résidu	93,654	200	,468		
	Total	104,739	202			

a. Variable dépendante : motif exportation

b. Valeurs prédites : (constantes), taille de l'entreprise

c. Valeurs prédites : (constantes), taille de l'entreprise, âge

Au vu de ce résultat, nous constatons qu'il existe une forte corrélation entre le recours à l'internationalisation, l'âge et la taille de l'entreprise. La taille de l'entreprise comprend essentiellement les petites et moyennes entreprises. Les grandes entreprises ne font pas parties de l'échantillon parce qu'elles sont essentiellement des filiales des firmes multinationales. Le test F est = 11,836. Ce résultat est significatif au seuil de 1% et nous pouvons dire que l'âge et la taille de l'entreprise influencent significativement l'internationalisation des petites et moyennes entreprises africaines.

Discussion des résultats

La taille de l'entreprise a un impact sur la stratégie d'internationalisation. Tabi-benziane (2008) estime que « les grandes entreprises recherchent donc la taille critique pour assurer leur pérennité. La taille est aujourd'hui une condition de survie». L'existence des accords de coopération influence significativement le recours à l'internationalisation. Au lieu de demeurer des éternelles assister, les entreprises du Sud essayent d'établir des accords de coopération avec celles du Nord pour se maintenir sur le marché devenu très incertain. Le recours à l'internationalisation et la nature des différentes sources d'approvisionnement s'explique par le rapprochement vers les sources d'approvisionnement des entreprises. Ceci se manifeste essentiellement pour les entreprises industrielles en ce qui concerne le transfert de technologies. C'est la raison pour laquelle Debos (2002) estime que la recherche de nouveaux avantages compétitifs dans le jeu de la concurrence directe conduit à l'adoption de nouvelles stratégies. D'une manière générale, nos résultats montrent que la vision stratégique du dirigeant et son ouverture du capital sont des signes précurseurs de l'internationalisation. Dans cet ordre d'idées, Trabelsi (2007) considère que les avantages économiques, les intérêts stratégiques à l'internationalisation et les économies de coûts ne fournissent pas une interprétation unique des motivations à l'internationalisation.

Conclusion

Les principaux résultats de notre recherche font ressortir que la taille de l'entreprise a un impact sur la stratégie d'internationalisation. Ces résultats traduisent le caractère contingent des stratégies d'internationalisation des PME africaines. Dans la même logique, la stratégie de coopération et les sources d'approvisionnement influencent de manière très significative la stratégie d'internationalisation des PME camerounaises. Néanmoins, dans le cadre des PME africaines en générale, la recherche des stratégies de coopération, d'alliance est certes souhaitable mais il faut savoir préserver son autonomie et son indépendance. Comment une petite entreprise ne disposant pas assez de moyens et n'ayant aucun partenaire hors de son territoire peut-elle prétendre à s'internationaliser ? Cela est possible dans la mesure où elle peut mobiliser toutes ses ressources intellectuelles, son savoir – faire et son savoir être pour damer le pion aux grandes structures qui manquent de flexibilité. Les principales limites découlant de cette recherche sont essentiellement d'ordre méthodologique. Il aurait été avantageux d'observer les entreprises sur une période assez longue (dix ans au minimum) et de faire des enquêtes supplémentaires (méthode de boule de neige) sur les PME qui se sont internationalisées et qui ont réussies ou celles qui ont fait faillite. Les résultats auxquels nous aboutissons sont plus proches des travaux de Bilkey et Tesar (1977) sur le modèle par l'innovation au détriment du modèle d'Uppsala.

Bibliographie

Aaby, N.E et S.F. Slater (1989), « Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988», International Marketing Review, vol. 6, n°4, p. 7-26.
Andrew K. J. (1971),The Concept of Corporate Strategy, HEC Montréal.
Bartlett C., S. Ghoshal (1989), Managing Across Borders. The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Boston.
Bekolo C. (2007), « Approche culturelle du consommateur en Afrique et perspectives pour la stratégie marketing », Gestion 2000, n°1, janvier-février, p. 105-119.
Bekolo, C. (2003), « Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°200, p.33-48.
Bilkey W. and G. Tisar (1977), « The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms », Journal of International Business Studies, 8 (1), pp. 93-98.
Child J. (1972), Oragnizational Striucture, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice, Sage Social Science Collections.
Churchill N. C. and V. Lewis (1983),"The Five Stages of Small Bsiness Growth", Harvard Business Review 3(3).
D'Aveni, R.A. (1994), Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York, The Free Press.
De Toni, A. et G. Nassimbeni (2001), « The export propensity of small firms: a comparison of organisational and operational management levers in exporting and non-exporting units », International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research, vol. 7 n°4, p. 73-99.
Debos F. (2002), «L'intégration d'un véritable partenariat fabricant – distributeur dans les stratégies d'internationalisation des grandes enseignes de détail», Humanisme et Entreprise, n°254, août p. 21- 33.

Dia A. L. (1991), « Le management africain : mythe ou réalité », Revue Internationale PME, vol. 4 n°1, p. 29-48.
DiMaggio P.J. and W.W. Powell (1983), «The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», American Sociological Review Vol. 48 : 147 – 160.
Gastaldi D. (1996), « Dans quels cas et comment une PME / PMI pourrait-elle se développer à l'international », Humanisme et Entreprise, n°216, avril, p. 25-56.
Grandval S. et R. Soparnot (2006), Développer l'entreprise. La théorie des ressources et des compétences en perspectives, Vuibert, 168 pages.
Granovether M. (1983), "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", Sociological Theory, vol. 1, p. 201-233.
Hambrick, D. C. et Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9: 193-206.
Hannan M. T. and J. Freeman (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", American Sociological Review, vol. 49, n°2, p. 149-164.
Jacquemot, P. (1990), La firme internationale : une introduction économique, Paris, Economica.
Jaussaud J. (1996), « Stratégie internationale de l'entreprise », Les Cahiers Français, n°275, mars-avril, p. 107-115.
Johanson J. and J.E. Vahne (1977), « The Internationalization Process of the Firm : a model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », Journal of International Business Studies, 8 (1), pp. 23-32.
Julien Pierre – André (1994), Les PME, Bilan et perspectives, Editions Economica.
Khayat I. (2004), « L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 16p.
Math Mazra et J-M. Sahut (2017), « Capital psychologique de l'entrepreneur et performance de l'entreprise nouvellement créée au Cameroun: le rôle modérateur des forces des liens du capital social », Colloque de l'AEI, Dakar, 25 pages.
Moatti V. et P. Dussauge (2005), « L'influence du mode de développement sur les avantages liés à la taille : une étude empirique dans le secteur de la grande distribution au niveau mondial », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 8, n°3, septembre, p. 145-176.
Nelson R. R. et S. G. Winter (1982), « An evolution theory of economic change», Harvard University Press, Cambridge MA.
Penrose E. (1959), Theory of the Growth of the firm, John Wiley & Sons, New-York.
Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, New York.
Taibi-Benziane Imân, (2008), « L'internationalisation des entreprises : théories et approches explicatives. Application au secteur de la distribution », Gestion 2000, Vol 2, mars – avril, p. 19 – 38.
Teece D., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, 18 (7), p. 509-533.
Torrès O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », Revue Internationale PME, 10, 2, p. 9-43.
Trabelsi K. (2007), « La confiance : « La plate-forme » de l'alliance stratégique », Revue Management et Avenir, p. 25-40.
Tsapi V. (2007), « La petite entreprise africaine : réalités et perspectives », in Création, développement, gestion de la petite entreprise africaine, Editions Clé, 517 pages.
Wernerfelt B. (1984), « A Resource-based View of the Firm», Strategic Management Journal, Vol. 5, p. 171-180.

DIVERSITE CULTURELLE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL : UNE ETUDE APPLIQUEE A UN ECHANTILLON D'ENTREPRISES CAMEROUNAISES

Jean François NGOK EVINA
Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué
Université de Douala, Cameroun
ngokevina@yahoo.fr

Résumé :
Le souci d'établir une relation entre la diversité culturelle et la performance au travail suscite un réal intérêt tant sur le plan théorique qu'empirique. L'objectif est de montrer que la diversité culturelle influence significativement la performance au travail. La démarche hypothético-déductive est retenue. L'étude porte sur un échantillon de 209 entreprises et les principaux résultats montrent que la diversité culturelle influence significativement la fidélisation du personnel, l'innovation organisationnelle et la reconnaissance au travail.
Mots clés : diversité culturelle, performance au travail, fidélisation du personnel, avantage concurrentiel, reconnaissance au travail.

Summary
The concern to establish a relationship between cultural diversity, and performance at work is a real interest in theoretical terms only empirical. The goal is to show that cultural diversity influences significantly the performance at work. The deductive approach is used. The study examines a sample of 209 companies and key results show that cultural diversity influence significantly the staff retention, organizational innovation and recognition at work.
Keywords : cultural diversity, work performance, retention, competitive advantage, recognition at work.

Introduction
Etymologiquement, diversité vient des mots latins « diversus » qui signifie différence, variété et « diversitas » qui signifie contradiction, divergence. Parlant de différence, Peretti (2006) relève que chaque personne a ses préférences et sa personnalité. En dehors du problème sémantique se cache en réalité un problème idéologique. Conscient de cette difficulté, Frimousse et Peretti (2008) considèrent que la diversité en entreprise englobe les cultures, les origines ethniques, sociales, l'âge, le genre… la diversité constitue un engagement de l'employeur vis-à-vis de ses salariés en ce qui concerne le respect de la différence. Costa et Gianecchini (2007) montrent par exemple que les déterminants du succès professionnels des femmes sont différents de ceux des hommes. De nombreuses recherches montrent que la performance de l'entreprise s'accroît si son personnel est diversifié culturellement (Cornet et Delhaye, 2007). Une représentativité des groupes ethniques contribue à améliorer la performance au travers de la satisfaction de la clientèle (Bouri et Bibah, 2006). Les individus vivent dans l'entreprise une « apparente appartenance » un « arrangement » de leurs origines autour d'un savoir social incorporé et d'une culture d'entreprise commune censée être partagée (Guerfel – Henda et Broussillon, 2011). La gestion de la diversité suscite un consensus fort dans les entreprises dans la mesure où elle est le gage de la performance de l'organisation (Laufer, 2008). L'entreprise évoluant dans un système ouvert, la prise en compte de la culture du pays d'accueil s'avère être un atout pour celle-ci. Le fait d'employer les femmes ou des personnes ayant un handicap constitue une bonne image auprès des ONG. Etant donné que les efforts sur la diversité se multiplient ces dernières années, il est aujourd'hui fondamental de communiquer l'implication de l'entreprise sur la diversité (Point, 2010). La prise en compte de la religion, de la coutume, de la tradition, de la langue des employés influence t'il leur performance au travail ? L'objectif poursuivi à travers cet article est de montrer que la diversité culturelle influence significativement la performance au

travail. Pour atteindre cet objectif, l'article est subdivisé en trois sections : la première porte sur la revue de la littérature concernant la relation diversité / performance, la seconde quant à elle présente la méthodologie tandis que la troisième montre l'impact de la diversité sur la performance de l'entreprise.

1. Diversité culturelle et performance au travail : une revue de la littérature

1.1 De la diversité culturelle a la performance au travail

Le Cameroun est considéré comme l'Afrique en miniature à cause de sa diversité culturelle. Les ressortissants de certaines régions du pays sont plus entreprenants que d'autres (c'est le cas des régions de l'Ouest et du Nord en particulier ce qui n'est pas le cas pour les régions du Centre et du Littoral). La crise économique aidant, l'effet d'imitation aussi ont démontré que la diversité était plus un atout qu'un inconvénient, toutes les régions du pays sont devenues entreprenantes. L'expérience des « bamilékés » a fait tache d'huile. C'est à juste titre que Demontrond et Joyeau (2009) montrent que « les raisons à l'origine de leur mise en œuvre des politiques de diversité ethnoculturelle comportent trois angles dans l'entreprise, les risques et les limites qui leur sont associés et, enfin, les conditions nécessaires à leur efficacité ».

La grande majorité des entreprises est composée d'une diversité de personnes, elles diffèrent par leur sexe, leur âge, leur formation initiale, leur état civil, leur culture sociale, leur origine socio-économique (Cuevas, Guichard et Ballot, 2007). Cette diversité du personnel est parfois à l'origine de conflits, mais exploiter cette différence à bonne escient est une source de performance de l'entreprise. L'histoire nous enseigne que les sociétés qui ont refusées les différences, ont toutes fini par disparaître, finalement absorbées par ceux qu'elles rejetaient. Cette assertion démontre à suffisance que la diversité est de plus en plus au cœur des préoccupations politiques, sociales, économiques et apparaît comme un élément central des politiques de responsabilité sociale des entreprises.

Petit (2009) considère ainsi qu'« une manière appropriée d'envisager le renouveau organisationnel consiste à considérer la diversité culturelle en milieu de travail comme une occasion de se démarquer des concurrents et d'être plus compétitif, innovateur et efficient ». Les grandes entreprises telles Microsoft, General Motors, Opel, Total, Nike, Dell, Intel pour ne citer que celles-là, sont présentes dans tous les continents. Toutes ces entreprises ont des modes de gestion différents qui sont parfois liés au contexte. Mais ce système de management n'est pas universel car il s'adapte au contexte. Ainsi, selon Robbins (1996), la diversité n'existe comme telle qu'à partir du moment où elle introduit un élément « différent » dans un ensemble perçu comme homogène. C'est la raison pour laquelle toutes les entreprises s'adaptent toujours à la culture du pays d'accueil. Ainsi, la gestion d'une entreprise par un dirigeant français en France est différente de la gestion d'une entreprise française par un dirigeant français en Afrique.

Brousillon et ali (2007) relèvent que la diversité consiste à valoriser la compétence en entreprise. C'est la raison pour laquelle en Afrique nous sommes passé de la gestion axée sur la reconnaissance à la gestion axée sur la compétence. Recruter un frère, un cousin n'est pas une mauvaise chose en soi, mais il faudrait que cette personne contribue au rayonnement de l'entreprise et non à sa disparition. Il convient donc de privilégier la performance individuelle.

Campbell (1990)[141] définit la performance individuelle au travail comme « *Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs* »

Cependant, selon Motowildo (2003)[142] : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ».

Ainsi, selon Atchete et ali (2010), *« La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc. ».*

1.2 Relation entre la diversité culturelle et la performance au travail

En théorie, la diversité culturelle au sein des organisations génère un avantage compétitif en termes de créativité et de capacités à résoudre des problèmes (Déjoux et Wechtler, 2011). La gestion des diversités notamment culturelles est devenue une nécessité pour les organisations, en raison des récentes évolutions

[141] I. Achte et ali (2010, p.42).
[142] I. Achte et al. Idem.

sociétales et des avantages en termes de performance économique et d'innovation (Guerfel – Henda et Broussillon, 2011). Pour Bassett-Jones (2005), la diversité des personnes et des compétences est un facteur d'innovation car elle stimule l'apprentissage et la créativité grâce aux incompréhensions, aux tensions, aux interactions entre les profils différents. La prise en compte de ces profils tel que l'âge, le genre le niveau d'instruction permet à Latournerie (2006) de trouver une corrélation étroite entre les collaborateurs quinquagénaires et la hausse de clientèle des seniors. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises conservent dans leur portefeuille des produits anciens pour attirer les personnes âgées. Les divergences ou les différences sont toujours à l'origine de la hausse de performance de l'entreprise il suffit tout simplement que l'intérêt général de celle-ci soit le leitmotiv de ses membres.
Plusieurs entreprises ont souvent des difficultés lors du recrutement du personnel entre les juniors et les séniors. C'est la raison pour laquelle, Wilson (2004) note l'existence de corrélations entre pratiques équitables et diminution des coûts d'exploitation : variation attribuable à un faible roulement du personnel, à une baisse des frais de recrutement et à une diminution des frais juridiques occasionnés par les poursuites devant les tribunaux. Dans la même logique, Wright et ali (1995) considèrent que la diversité permettrait de diminuer les coûts en recrutement, en élargissant les viviers et en fidélisant le personnel. Cette fidélisation est efficace à long terme qu'à court terme. Cependant, de nombreuses études empiriques confirment l'hypothèse selon laquelle les caractéristiques individuelles jouent un rôle important lors du recrutement (Hennequin et Karakas, 2007). Dès lors, une gestion efficace de la diversité a un impact positif sur le moral des salariés et donc sur leur productivité (Thomas et Ely, 1996). Pour Frimousse et Peretti (2008), la pluralité des profils, la variété des expériences et l'hétérogénéité des compétences contribuent à la création de valeur. La valeur ainsi crée si elle est orientée vers l'entreprise conduit cette dernière à être performante.
Sabeg (2004), l'absence d'égalité de chances entre les composantes de la population en âge de travailler prive les entreprises d'un avantage compétitif. L'égalité de chance n'est pas un impératif absolu cependant il faut tenir compte des capacités des uns et des autres. En d'autres termes, la politique de gestion de la diversité en entreprise passe par des actes de gestion stratégique qui visent à créer un avantage concurrentiel en répondant aux défis d'une main d'œuvre de plus en plus diversifiée (Broussillon et ali, 2007).
La diversité exerce un impact potentiellement positif sur la sphère productive et commerciale, via un accès renforcé à une information non-redondante, une sensibilité et une adaptabilité accrues aux exigences changeantes et segmentées de la clientèle, et in fine, un accroissement potentiel de créativité (Giuseppina Bruna, 2011).
« Une dimension essentielle que l'entreprise ne maîtrise pas est celle des représentations sociales. Quand un client manque de patience à l'endroit d'un collaborateur handicapé ou qu'une personne refuse de s'asseoir dans un fauteuil roulant sous prétexte que cela porte malheur, cela montre aussi à quel point l'entreprise ne peut pas résoudre, à elle seule, cette question déterminante des préjugés que l'on peut tous avoir en face de la différence en général et de celle du handicap en particulier » (Everaere, 2010).
Nombreuses sont aujourd'hui les études interrogeant le concept de diversité en le liant à des critères de performance. Plus fondamentalement la notion de diversité est souvent déclinée selon les critères sociodémographiques et met notamment l'accent sur des pratiques liées au genre des individus (Martin, 2010).
Compte tenu de ce qui précède, les hypothèses suivantes peuvent être émises :
H1 : « la diversité culturelle influence significativement l'innovation organisationnelle » ;
H2 : « la diversité culturelle influence significativement la fidélisation du personnel ».
H3 : « la diversité culturelle influence significativement la reconnaissance au travail ».

2 Démarche méthodologique et caractéristiques de l'échantillon

2.1 Approche méthodologique retenue

Nous avons opté pour un échantillon stratifié. La ville de Douala a été divisée en quatre zones industrielles : Bonabérie (A), Bassa (B), port (C) et Akwa (D). Dans chaque zone, nous avons opté pour la méthode non probabiliste. La population cible est constituée de toutes les entreprises exerçant une activité au Cameroun. La recherche de la population mère nous a conduit à examiner plusieurs nomenclatures notamment celles de la Direction de la Statistique et de la Comptabilité Nationale (DSCN) ; Syndustricam, Gicam ; Chambre de Commerce et d'Industrie du Cameroun, Ministère du Commerce. Toutes ces nomenclatures ne regroupent pas le même nombre d'entreprises. Ce manque d'uniformité nous a conduit à retenir la nomenclature de la Direction de la Statistique et de la Comptabilité Nationale.
Au 31 décembre 2005, cette nomenclature regroupait 1485 entreprises. Nous avons opté pour la méthode non probabiliste et 500 entreprises ont été retenues à partir des strates. Les étudiants de master professionnel nous ont aidé à administrer le questionnaire. Seuls 209 questionnaires ont été retenus dans

le cadre de cette analyse soit un taux de réponse de 42% qui est significatif pour une recherche dans un pays où il n'existe pas de base de données des entreprises. Le questionnaire comprenait les questions ouvertes, fermées et à échelle d'attitude de type Likert à cinq points. Le questionnaire était adressé au Directeur des Ressources Humaines dans les entreprises ou ce service existe ou au chef du personnel et éventuellement au chef d'entreprise lui-même en ce qui concerne les petites entreprises.

Tableau 1 : opérationnalisation des concepts

Concept	Indicateur de mesure/variable	Auteurs
Diversité culturelle	Ethnie, religion, coutumes, tradition, langue	Guerfel-Henda et Broussillon (2011)
Performance au travail	Reconnaissance au travail, fidélisation du personnel, avantage concurrentiel	Campbell (1990) ; Motowildo (2003)

Source: synthèse de la littérature

La performance de l'entreprise est mesurée à partir des perceptions des dirigeants, dont par une approche subjective. De ce fait, la mesure de la cohérence des items s'est avérée nécessaire. La fiabilité des items reposait sur le coefficient alpha de Cronbach. En ce qui concerne la diversité, le coefficient alpha de Cronbach est de 0,684 et en ce qui concerne la performance, il est de 0,702. Nous constatons ainsi qu'il y a une parfaite cohérence interne des différents items. Compte tenu de la nature des données essentiellement quantitatives, nous avons opté pour l'analyse de régression.

2.2 Caractéristiques de l'échantillon

La présente recherche porte ainsi sur un échantillon de 209 entreprises appartenant à divers secteurs d'activité et quel que soit leur forme juridique.

51% des entreprises de l'échantillon sont des PME. Ce résultat confirme celui des travaux antérieurs qui montre que l'économie camerounaise est dominée par les petites et moyennes entreprises. Cependant, les très petites entreprises ne sont pas en reste, elles représentent plus de 15% de l'échantillon.

Les entreprises étudiées exercent majoritairement leurs activités dans le secteur commercial (plus de 59% de l'échantillon). Le secteur industriel est marginal dans l'échantillon étudié à cause du manque de moyens financiers pour supporter l'évolution technologique et technique dans ce secteur. Le reste de l'échantillon exerce leurs activités dans le service car ce dernier secteur ne nécessite pas assez de moyens financiers.

Plus de 56% des entreprises étudiées disposent d'un conseil d'administration. la présence de cet organe au sein de l'entreprise montre la capacité des entreprises camerounaises à séparer les fonctions de direction des fonctions de contrôle qui est une exigence de « bonne gouvernance » des entreprises. Plus de 76% d'entreprises disposant d'un conseil d'administration ne siège aucune femme malgré les multiples revendications féminines.

Les dirigeants des entreprises enquêtés sont originaires de quatre régions : l'Adamaoua, le Centre, l'Est et l'Extrême Nord Cameroun. Plus de 51% de dirigeants sont des ressortissants du Grand Nord Cameroun (Adamaoua et Extrême Nord). Ce qui correspond également à la prédominance de la religion musulmane dans l'échantillon (45% de l'échantillon) contre 14% pour les animistes. Ce résultat confirme les résultats empiriques qui montrent que les nordistes et les « bamilékés » sont les ethnies les plus entreprenantes du Cameroun.

Plus de 70% de responsables du personnel estiment que la distribution des avantages et des promotions est inéquitable. Toutefois, il convient de relever que la rétribution est souvent liée au pouvoir discrétionnaire du dirigeant c'est ce qui justifie parfois le fait que certains considèrent la rétribution comme injuste pourtant elle est justifiée en réalité. « Le cœur a sa raison que la raison ignore » dit si bien un adage.

En ce qui concerne la diversité, nous pouvons relever que : l'appartenance ethnique est un atout au recrutement (plus de 83% de l'échantillon) par contre en ce qui concerne la promotion, l'appartenance ethnique n'est pas un atout (moins de 25% de l'échantillon). Cette situation dépend en réalité du contexte et de la nature de l'entreprise. Pour une entreprise familiale ou privée, la main d'œuvre est essentiellement familiale ce qui n'est pas le cas pour les sociétés managériales ou les sociétés contrôlées ou généralement, « il faut mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». 31% des entreprises étudiées ont des expatriés en leur sein, ce qui montre la volonté des camerounais à privilégier l'intégration des étrangers dans leurs entreprises sachant que la recherche de la compétence est leur leitmotiv. Dans le même sens, la présence des personnes handicapées est fort remarquables au sein des entreprises étudiées (80%), le handicape peut être physique, corporelle ou intellectuel. Plusieurs entreprises prétendent qu'il n'y a pas de discrimination en ce qui concerne le recrutement des personnes handicapées mais malheureusement, plus de 58% n'ont aucune personne handicapée n'occupe aucun poste de responsabilité dans l'entreprise. Ce qui correspond à un discours à contre-courant. Au cours des cinq dernières années, il y a eu des grèves au sein de certaines entreprises étudiées (plus de 58% d'entre elles). Ces grèves reposent pour l'essentiel sur l'augmentation des salaires et l'amélioration des conditions de travail. Ce qui montre à juste titre que

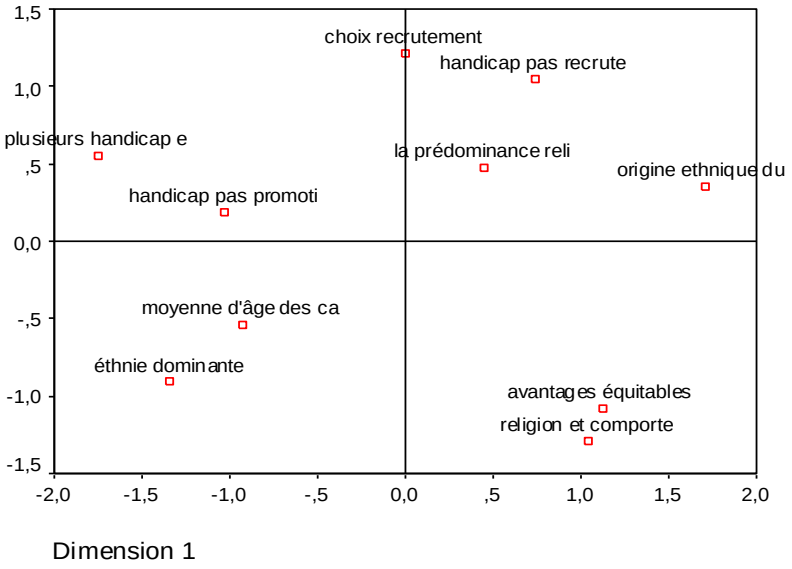
le climat social n'est pas très serin (plus de 59% des entreprises étudiées). Cependant, il n'existe véritablement pas des conflits au sein de l'entreprise (plus de 48% des dirigeants répondent pas du tout d'accord). Les entreprises ont un profil de carrière et les départs sont marginaux au cours des cinq dernières années. Ce qui traduit une stabilité de l'emploi. Les conflits sont presqu'inexistants au sein de l'entreprise (2% seulement d'entreprises relèvent des conflits). Les accidents de travail sont plus liés à la non maîtrise des outils de travail qu'à la qualité de ces dernières. A travers la méthode des scores, l'appartenance religieuse ne détermine pas le comportement au travail. La valeur trouvée est 2 correspondante à « pas d'accord » sur l'échelle de Likert.
L'âge moyen des cadres est de 30 ans (plus de 60% de l'échantillon). Ce résultat correspond à l'entrée dans le marché du travail des individus de plus en plus jeunes. Parallèlement, lors du recrutement, les entreprises optent plus pour les séniors que pour les juniors (54% contre 46%). S'il est reconnu que les séniors possèdent généralement plus d'expérience que les juniors, il convient sans nul doute de reconnaître qu'avec l'évolution rapide des TIC, les jeunes sont de plus en plus compétents et polyvalents ce qui justifient le choix des chefs d'entreprises.
Plus de 33% d'entreprises emploient des personnes handicapées (handicape physique). Ces personnes occupent diverses fonctions au sein de l'entreprise (7% occupent les postes de cadre ; 27% sont des employés). Malgré cette évolution, le handicap continue tout de même à être un obstacle pour accéder à certains postes dans les entreprises (44% des entreprises enquêtées partagent ce point de vue).
Les raisons du choix lors de l'entretien de recrutement sont : le sérieux 31% ; l'expérience et le dynamisme 28% respectivement ; la créativité 13%. En ce qui concerne la rémunération, les personnes enquêtées estiment que la rémunération est à peu près équitable c'est le même point de vue en ce qui concerne la distribution des avantages au sein de l'entreprise. Cependant, il n'y a pas de mesure incitative en ce qui concerne le personnel.
Après avoir présenté revue de la littérature concernant la diversité et la performance de l'entreprise puis, la démarche méthodologique, il convient de présenter les principaux résultats et tester les différentes hypothèses de la recherche.

3 Impact de la diversité sur la performance de l'entreprise

3.1 Présentation des résultats et tests des hypothèses

En ce qui concerne la performance, nous avons eu recours à une analyse longitudinale sur une période de 5 ans, période au cours de laquelle nous pouvons apprécier les effets de la diversité au sein de l'entreprise. Le questionnaire était composé des questions à échelle d'attitude de Likert à cinq points. Nous avons eu recours à la méthode des scores sur chaque variable. Ainsi, les dirigeants des entreprises étudiées sont en désaccord du fait que l'évolution du résultat net et du chiffre d'affaires aurait été positif au cours des cinq dernières années (2005-2010). En ce qui concerne le turn-over, il est tout à fait intéressant de constater que le personnel peut effectivement faire carrière dans l'entreprise. Les dirigeants un peu d'accord du fait qu'au cours de la même période l'effectif du personnel et du montant du capital social aient augmenté. Pour faire face à l'environnement, les dirigeants ont dû procéder à des augmentations du capital social et au renouvellement de l'effectif du personnel en optant pour les juniors à certains postes au détriment des séniors. Paradoxalement, à court terme cette politique ne peut pas contribuer à l'amélioration du résultat net ni du chiffre d'affaires. C'est la raison pour laquelle ces deux indicateurs n'ont pas tellement évolué au cours de la période d'étude.
En ce qui concerne la diversité, nous avons recouru à l'analyse en composante principale. Nous avons d'abord procédé à l'analyse des corrélations entre les diverses variables explicatives afin d'éliminer la multi colinéarité entre les variables. Cette analyse se résume ainsi dans le graphique de la page suivante.
L'axe horizontal oppose deux groupes d'entreprises : le premier est composé des cadres dont l'âge est compris entre 30 et 45 ans qui sont majoritairement originaire du Grand Nord Cameroun. Cependant la distribution des avantages et l'appartenance religieuse ne sont pas des éléments de différenciation. Le second groupe est constitué des entreprises qui recrutent en fonction du dynamisme de l'employé, de ses capacités. Il existe cependant au sein de l'entreprise une ethnie dominante. Par contre le handicap n'est pas un obstacle ni au recrutement ni à une promotion. Cet axe est baptisé : « *axe de discrimination religieuse et physique* ».
L'axe vertical oppose également deux catégories d'entreprises. D'une part, les entreprises qui ont une réticence au recrutement des personnes ayant un handicap, qui employés plus des jeunes. D'autre part, des entreprises qui considèrent que certaines ethnies sont plus rebelles que d'autres, et où prédomine le recrutement ethnique. Cet axe est baptisé : « *axe de diversité culturelle et générationnel* ».

Graphique 1 : diversité dans l'entreprise



Après cette analyse en composante principale, ces deux facteurs : diversité physique et religieux d'une part et diversité culturel et générationnel d'autre part ont constitué par la suite du travail les principaux facteurs de la diversité au sein des entreprises étudiées.
La première hypothèse stipule que : *« la diversité culturelle influence significativement l'innovation organisationnelle ».*
Les résultats du test de cette hypothèse sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Impact de la diversité culturelle sur l'innovation organisationnelle

Récapitulatif des modèles[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,319[a]	,102	,097	,999	,102	23,438	1	207	,000
2	,365[b]	,133	,125	,984	,031	7,439	1	206	,007

a. Valeurs prédites : (constantes), prédominance des rites et coutumes
b. Valeurs prédites : (constantes), prédominance des rites et coutumes, ethnie majoritaire dans l'entreprise
c. Variable dépendante : innovation organisationnelle

Il ressort du tableau ci-dessous que la diversité culturelle a influence significativement l'innovation organisationnelle. Le coefficient de détermination R = 0,365 et traduit le fait que le modèle est significatif, les variables de diversité culturelle expliquent parfaitement l'innovation organisationnelle. Ce résultat est significatif au seuil de 1% compte tenu de la taille de l'échantillon. Toutefois, les différentes variables indépendantes de la diversité culturelle présentent des informations suivantes. La prédominance des rites et coutume : le t de Student est égal à -4,043 avec un β = -0,272 et F = 0,000 tandis que l'ethnie majoritaire a les caractéristiques suivantes : t = 2,278 ; β = 0,183 et F = 0,007.
Nous distinguons sur le plan culturel des peuples travailleurs et des peuples paresseux. Cela se ressent dans les entreprises. Au Cameroun par exemple, nous savons que certaines régions du pays sont plus aptes à cultiver la terre que d'autres. C'est de la même manière que nous distinguons par exemples les français et les allemands sur le plan de la technique, des œuvres d'art en Afrique. Les employés exercent le plus souvent un replis identitaire quand l'un des leurs est au pouvoir. Tout le monde essaie de fournir assez d'effort pour sauver l'ethnie ou la région. C'est par exemple le cas au Cameroun par le slogan du « pays organisateur ».

La deuxième hypothèse porte sur : *« la diversité culturelle influence significativement la fidélisation du personnel ».*
Les résultats du test de cette hypothèse sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Impact de la diversité culturelle sur la fidélisation du personnel

Récapitulatif des modèles[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,172[a]	,030	,025	1,548	,030	6,338	1	207	,013
2	,230[b]	,053	,044	1,533	,023	5,055	1	206	,026

a. Valeurs prédites : (constantes), prédominance des rites et coutumes

b. Valeurs prédites : (constantes), prédominance des rites et coutumes, existence d'une langue dominante

c. Variable dépendante : fidélisation du personnel

Les résultats issus du tableau ci-dessus montrent que la diversité culturelle explique parfaitement la fidélisation du personnel. Le coefficient de détermination R = 0,230 à 1 et 206 degrés de liberté avec une probabilité de 0,026 ce qui montre que l'ajustement global est satisfaisant et le test est significatif au seuil de 5%. Les variables de diversité culturelle expliquent parfaitement la fidélisation du personnel. Cependant, il convient d'examiner le comportement des variables indépendantes entre elles. La prédominance des rites et coutumes : t = 2,448 ; β = 0,166 F = 0,015 ; langue dominante dans l'entreprise : t = 2,248 ; β = 0,153 et F = 0,026. Ceci traduit que les différentes variables indépendantes expliquent parfaitement la diversité culturelle et cela est vérifiée au seuil de 5%. Quel que soit la taille ou la nationalité de l'entreprise ou la nationalité de son dirigeant, une langue nationale prédomine toujours dans une entreprise et cela impose le respect de la tradition de cet ethnie majoritaire pour garantir la performance de l'entreprise.
La troisième hypothèse porte sur : *« la diversité culturelle influence significativement la reconnaissance au travail ».*
Les résultats du test de cette hypothèse sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Impact de la diversité culturelle sur la reconnaissance au travail

Récapitulatif des modèles[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,249[a]	,062	,057	1,413	,062	13,675	1	207	,000
2	,284[b]	,081	,072	1,403	,019	4,212	1	206	,041

a. Valeurs prédites : (constantes), existe t-il l'équité à l'embauche

b. Valeurs prédites : (constantes), existe t-il l'équité à l'embauche, la prédominance religieuse

c. Variable dépendante : reconnaissance au travail

Il ressort du tableau ci-dessous que la diversité culturelle a influence significativement la reconnaissance au travail. Le coefficient de détermination R = 0,284 et traduit le fait que le modèle est significatif, les variables de diversité culturelle conduisent véritablement à la reconnaissance au travail. Ce résultat est significatif au seuil de 5%. Toutefois, les différentes variables indépendantes de la diversité culturelle présentent des informations suivantes. La prédominance religieuse : t de Student = 2,052 ; β = 0,138 et F = 0,041. Quant à l'équité à l'embauche : t de Student = 3,698 ; β = 0,249 et F = 0,000.

3.2 Discussion des résultats et implications

Cornet et Delhaye (2007) montrent que la performance de l'entreprise s'accroît si son personnel est diversifié culturellement. Ce résultat montre que plus le personnel reste stable dans l'entreprise, plus se développe une culture d'entreprise très forte car les employés partageront les valeurs communes de l'entreprises. Dès lors, une gestion efficace de la diversité a un impact positif sur le moral des salariés et donc sur leur productivité (Thomas et Ely, 1996). Laufer (2008) par contre considère que la gestion de la diversité suscite un consensus fort dans les entreprises dans la mesure où elle est le gage de la performance de l'organisation. Dans notre recherche, seule la performance sociale et financière sont liées à la diversité. Aucune relation significative n'est établit entre la diversité et la performance commerciale. Broussillon et ali (2007) considèrent que la politique de gestion de la diversité crée un avantage concurrentiel en répondant aux défis d'une main d'œuvre de plus en plus diversifiée.
Il n'y a aucune relation entre pratiques équitables et baisse des coûts d'exploitation. Wilson (2004) quant à lui note l'existence de corrélations entre pratiques équitables et diminution des coûts d'exploitation : variation attribuable à un faible roulement du personnel, à une baisse des frais de recrutement et à une diminution des frais juridiques occasionnés par les poursuites devant les tribunaux. Dans notre recherche, nous n'avons pas tenu compte des frais juridiques devant les tribunaux ainsi que des frais liés au recrutement. La différence entre nos résultats et ceux de Wilson peuvent provenir de là.
Pour Loth (2006)[143], « *la diversité culturelle peut donc fortement compliquer la dynamique du groupe car elle peut engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension entre les partenaires. Une mauvaise*

[143] Cité par Guerfel-Henda et Broussillon (2011, p. 242)

interprétation d'un message ou d'une attitude peut ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun ». C'est la raison pour laquelle, la prise l'apprentissage de la langue s'avère nécessaire et le respect des traditions sont des conditions de réussite de toute entreprise.

Conclusion

L'objectif était de montrer que la prise en compte des différences et des divergences d'une part, des variétés et des contradictions d'autre part, influencent significativement la performance d'une entreprise.
Les principaux résultats montrent d'une part que plus l'entreprise est diversifiée, moins le turnover augmente ; plus l'effectif du personnel augmente. D'autre part, plus l'entreprise est diversifiée, plus elle est performante.
Les principales limites de notre recherche reposent plus sur le plan méthodologique. La prise en compte de la diversité sur le plan global ne laisse pas entrevoir les différentes facettes de la diversité. La diversité applicable sur la force de vente serait telle la même sur le plan de l'encadrement du personnel ? Une analyse dans ce sens constitue une piste à explorer.

Bibliographie

Achte I, J-L. Delaflore, C. Fabre, F. Magny et C. Songeur (2010), Comment concilier performance et bien-être au travail ?, Mémoire RH, Université de Paris Dauphine.
Bassett-Jones N. (2005), « The paradox of diversity management creativity and motivation », Creativity and Innovation Management…
Bouri A. et M. Bibah (2006), « Management de la diversité : la recherche d'une corrélation des groupes ethniques avec la satisfaction de la clientèle », Actes des Deuxièmes Rencontres Internationales de la Diversité, IAE Corte.
Broussillon G. A., P. Pierre et A. Seurrat (2007), « Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ? », Revue Management & Avenir, p. 137 – 149.
Cornet A. et C. Delhaye (2007), « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC de Liège, juin, N°2007/06/07 p. 3-20.
Costa G. et M. Gianecchini (2007), « Career diversity. Men's and women's careers in Human Resource Management", Revue Management & Avenir, p. 169 – 186.
Cuevas F., R. Guichard et D. Ballot (2007), « La politique de la direction face à la diversité dans l'entreprise », Revue Management & Avenir, p. 151 – 168.
Dejoux C. et H. Wechtler (2011), « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », Revue Management et Avenir, n°43 avril, p. 227-238.
Demontrond P-R., A. Joyeau (2009), « Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès », Revue Internationale de Gestion, Volume 34 – N° 3 Automne, p.57 – 65.
Dumoulin R. et P-X Meschi (2000), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2 juin, p. 81-112.
Everaere C. (2010), « Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Le cas des grandes surfaces de bricolage », Revue Française de Gestion, vol. 36, n°202 p. 13-31.
Frimousse V. et J-M. Peretti (2008), « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent », Revue Management & Avenir, p. 105-117.
Giuseppina Bruna M. (2011), « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », Revue Management et Avenir, n°43 avril, p. 203-226.
Guerfel-Henda S. et G-A. Broussillon (2011), « Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle », Revue Management et Avenir, n°43 avril p. 239-252.
Hennequin E. et S. Karakas (2007), « Au-delà des politiques de diversité, la réalité des discriminations au travail : mise en évidence de l'accès différencié à l'emploi. L'exemple des commerciaux », Revue Management & Avenir », p. 119 – 136.
Latournerie J. D. (2006), « Les quinquas rapportent », Revue Personnel, N° 468.
Laufer J. (2008), « Egalité et diversité dans l'entreprise », in Le Management Fondements et renouvellement, Editions Sciences Humaines.
Martin V. (2010), « Une lecture critique de la diversité au regard du genre. La diversité au féminin dans les grandes entreprises françaises », Revue Française de Gestion, vol. 36 n°202, p. 47-60.

Ngobo P-V. et E. Stephany (2001), « Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°1, mars, p. 89-122.
Peretti J-M (2006), Tous différents, Ouvrage collectif, Les Editions d'Organisations.
Pier Petit V. (2009), « Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée? », Revue Internationale de Gestion, Vol. 34 – N° 3 Automne, p. 47 – 56.
Point S. (2010), « Communiquer sur la diversité. L'exemple des grands groupes hôteliers », Revue Française de Gestion, vol. 36 n°206, août-septembre, p. 49-64.
Robbins S. P. (1996), Oragnizational Behavior and Management, 4ème édition, Prentice Hall.
Sabeg Y. (2004), « Les oubliés de l'égalité des chances », Institut Montaigne, Le Monde.fr.
Thomas D. A. et R. Ely (1996), « Making differences matter: a new paradigm for managing diversity », Harvard Business Review, september-october, p. 79-90.
Wilson T. (2004), «L'avantage de l'équité», CMA Management, novembre.
Wright P., S. P. Ferris, J. Hiller et M. Kroll (1995), « Competitiveness through management of diversity: effects on stock price valuation », Academy of Management Journal, Vol. 38, N°1, p. 272-287.

INTEGRER EQUITABLEMENT ET DURABLEMENT LES TH POUR GARANTIR L'EGALITE DES CHANCES

Jean-Marie PERETTI
Président d'Honneur de l'IAS
Professeur à l'ESSEC Business School et à l'Université de Corse
Professeur titulaire de la chaire ESSEC du Changement
Président d'honneur de l'AGRH,
Rédacteur en chef de la revue « Question(s) de management »
Jmperetti@cloud.com

Mathieu PETIT
petit_mathieu@outlook.fr

Résumé
Pour garantir l'égalité des chances en milieu ordinaire, les entreprises doivent intégrer équitablement et durablement les travailleurs handicapés. Pour cela, l'évolution de leurs pratiques RH doit s'inscrire dans un mouvement de perpétuelle transformation en deux phases récursives permettant de créer ou développer un univers inclusif démystifiant le handicap et au sein duquel l'équité est managée (phase 1) avant de déployer des politiques Handicap adaptée à leur maturité pour faire évoluer progressivement ces pratiques vers une intégration durable (phase 2). Ainsi, les politiques Handicap successivement déployées réduisent les risques de discrimination et sécurisent les politiques d'emploi, d'accompagnement de gestion des carrières et des mobilités et de gestion des rémunérations.
Cependant nous observons que les études académiques portant sur le développement des pratiques en faveur des TH concernent essentiellement les étapes amont de la vie professionnelle (recrutement ou maintien dans l'emploi par exemple) et non les étapes en aval. La gestion des carrières et des mobilités et la gestion de la rémunération des TH, peu étudiées, sont pourtant des étapes essentielles de l'intégration équitable et durable des TH.
Mots clés : travailleur handicapé, discrimination, justice organisationnelle, inclusion, gestion de carrière, gestion des rémunérations.

Abstract
In order to ensure equal opportunities, organizations have to integrate disabled workers fairly and sustainably. That is why it is necessary that their HR practices change through a continuous transformation movement in two recursive phases. These two recursive phases will allow to create or develop an inclusive environment where the disability is demystified and the equity managed (Phase 1) before disability policies suitable to the organization maturity are deployed to gradually conduct the HR practices evolution towards a sustainable integration (Phase 2). Thus, disability policies successively deployed reduce the discrimination risk and secure the employment, career & mobility management and compensation & benefits management policies.
However, we observe that academic researches mostly deal with the evolution of HR practices in term of professional life initial steps (recruitment and job preserving for instance) but not the downstream steps. The very limited studies in terms of career & mobility management and compensation & benefits management for the disabled workers are critical for their fair and sustainable integration.
Keywords : *disabled worker, discrimination, organizational justice, inclusiveness, career management, compensation and benefits management.*

Introduction
En France, en 2015, 43 % des personnes reconnues en qualité de travailleurs handicapés sont actives (35 % en emploi + 8 % au chômage). Ces personnes ont trois fois moins de chances d'être en emploi que les

travailleurs sans handicap ayant les mêmes caractéristiques et deux fois plus de chances d'être au chômage[144]. Bien que les tous les chiffres officiels ciblent les inégalités à l'embauche, celles-ci – au-delà du maintien dans l'emploi – ne s'arrêtent pas une fois les portes des organisations franchies mais leur estimation plus complexe reste encore peu connue. Cependant, la synthèse d'une étude réalisée par le cabinet Ariane Conseil pour la période 2016-2017 rapporte qu'uniquement 35 % des TH interrogés (reconnus ou pas) se disent satisfaits par leur perspective d'évolution de carrière[145] même s'il est compliqué d'affirmer de manière certaine que les freins à l'évolution professionnelle d'un TH constitue réellement une discrimination[146].

C'est pourquoi, pour garantir l'égalité des chances en milieu ordinaire, les organisations doivent intégrer équitablement et durablement les TH. Pour cela, l'évolution de leurs pratiques RH doit s'inscrire dans un mouvement de perpétuelle transformation en deux phases récursives initié et soutenu par le corps managérial et permettant de créer ou développer un univers inclusif démystifiant le handicap et au sein duquel l'équité est managée (phase 1) avant de déployer des politiques Handicap adaptées à leur maturité pour faire évoluer progressivement ces pratiques vers une intégration durable (phase 2). Les politiques Handicap successivement déployées réduisent donc les risques de discrimination et sécurisent les politiques d'emploi, d'accompagnement de gestion des carrières et des mobilités et de gestion des rémunérations permettant ainsi aux entreprises de se conformer aux singularités du contexte français en matière de gestion de la diversité et de prévenir le recours aux actions collectives.

Nous observons cependant que les études académiques portant sur le développement des pratiques en faveur des TH concernent essentiellement les étapes amont de la vie professionnelle (recrutement ou maintien dans l'emploi par exemple) et non les étapes en aval. La gestion des carrières et des mobilités et la gestion de la rémunération des TH, peu étudiées, sont pourtant des étapes essentielles de l'intégration équitable et durable des TH.

La gestion de la diversité en général et des TH pour ce qui nous concerne ici sont devenus des enjeux majeurs pour les organisations et ce qui est décrit dans ce document est applicable pour les TH mais peut aussi être décliné pour chaque forme de diversité (Tisserant, 2012).

1. L'inclusion des travailleurs handicapés

La population des travailleurs handicapés (TH) cumule de nombreux désavantages en matière d'emploi, de rémunération, de perspective de carrière et de vie (Grapin, 2004). Afin de la protéger et rétablir l'égalité des chances, le cadre législatif, initié en 1924 pour l'emploi des mutilés de guerre, a évolué en fixant un quota porté en 1987 à 6% de TH dans toute entreprise de plus de 20 salariés.

En 2005, cette obligation a été renforcée avec l'instauration du principe de non-discrimination à l'embauche des TH. Des mesures incitatives et des sanctions réglementent son application comme par exemple les contreparties financières pour les organisations n'atteignant pas le quota ou bien leur majoration si les dispositions adaptées n'ont pas été mises en place.

Pour répondre à cette obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH), les entreprises envisagent différentes stratégies (stratégie de payer, stratégie opportuniste, stratégie volontariste et globale…)[147] caractérisant leur approche proactive ou réactive de l'intégration des TH par rapport à ces contraintes réglementaires (Point, Charles-Fontaine et Berthélemé, 2010).

- Une organisation proactive se veut inclusive et donc équitable puisqu'elle cherche à donner à chacun les mêmes chances de réussite en tenant compte de toutes les singularités dont le handicap fait partie ; elle prévoit d'évoluer équitablement pour intégrer les TH durablement,
- A contrario, une organisation réactive cherche uniquement à se conformer à la Loi : au pire, n'atteignant pas le quota légal, elle paye une contrepartie financière ; au mieux, le taux d'emploi des TH augmente pour se conformer aux obligations légales mais sans projection au-delà de leur intégration.

Entre 2004 et 2006, les discriminations liées au handicap diminuent mais à compétences équivalentes, une personne reconnue en qualité de travailleur handicapé (RQTH) a toujours deux fois moins de chances qu'un candidat sans handicap d'être reçue en entretien d'embauche (Amadieu, 2006).

En 2010, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) rappelle l'obligation pour tous les employeurs de mettre en place les mesures spécifiques permettant aux TH d'accéder à un emploi correspondant à leur qualification et de l'exercer. S'il y a des inégalités d'accès à l'emploi, les discriminations persistent aussi au-delà du recrutement et la HALDE reçoit et traite également des

[144] DARES analyses n°32 (2017) Travailleurs handicapés : quel accès à l'emploi en 2015 ?, mai 2017,

[145] Observatoire QualiTHravail (2016-2017) Synthèse de l'enquête nationale sur la Santé et la Qualité de Vie au Travail des personnes en situation de handicap, reconnues ou non, *www.arianeconseil.fr*, [en ligne] 2017. Disponible sur : http://www.arianeconseil.fr/wp-content/uploads/2016/07/QualiTHravail-Infographie-2edition-V13112017.pdf [Consulté le 29 octobre 2018],

[146] DARES Document d'étude n°126 (2007) Accès à l'emploi et qualité de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail, juin 2007.

[147] DARES (2016) Document d'étude n°201 : Entreprises et handicap, les modalités de mise en œuvre de l'OETH, septembre 2016,

réclamations de salariés en situation de handicap n'ayant bénéficié d'aucune promotion ou évolution de carrière depuis leur embauche[148].

Aujourd'hui, bien qu'elle ait eu des effets vertueux, la politique des quotas s'essouffle. Il reste encore beaucoup à faire comme en témoigne la dernière enquête du ministère du Travail portant sur l'année 2015 et publiée en mai 2017 : « Les TH ont trois fois moins de chances d'être en emploi que les personnes non handicapées ayant les mêmes caractéristiques »[149].

Pourtant, les organisations auraient énormément à gagner à garantir aux TH les mêmes chances d'évolution professionnelle qu'aux autres salariés[150]. En premier lieu parce que l'attachement du grand public à leur engagement sociétal va croissant devenant un facteur d'attraction des talents et des prospects mais également de fidélisation des salariés et des clients. Deuxièmement car, s'adapter aux spécificités du handicap comme à celles de chaque idiosyncrasie, ce qui est la vocation de toute démarche RH, permettrait d'améliorer les systèmes managériaux. Et en dernier lieu, puisqu'ils sont exposés à des contraintes différentes, les TH se distinguent des salariés ordinaires par une capacité d'innovation singulière qui peut fortement contribuer à la performance collective. Concernant ces deux derniers points, on peut par exemple penser aux progrès récents des neurosciences qui ont mis en évidence les ressources cachées que possédaient des personnes ayant des handicaps invisibles comme l'autisme ou la dyslexie[151]. Ces découvertes soulignent bien la nécessité de faire évoluer les systèmes managériaux pour prendre en compte chaque idiosyncrasie déterminant des capacités d'innovations singulières.

Paradoxalement et malgré les enjeux que cela représente pour les entreprises, la question de l'inclusion des TH en milieu ordinaire n'a pas encore été abordée dans sa globalité par les universitaires. Parmi les démarches de gestion de la diversité, la littérature académique définie une démarche d'intégration des TH s'appuyant sur la capacité d'apprentissage des organisations et permettant, sous l'impulsion du management, de faire évoluer progressivement les modes de fonctionnement vers une intégration toujours plus équitable et durable. Mais si ces évolutions organisationnelles en faveur du handicap sont largement documentées en termes de recrutement, de maintien dans l'emploi, d'information et communication, parfois de formation et développement des compétences, elles ne le sont quasiment jamais en termes de gestion des carrières et des mobilités et de gestion de la rémunération et des avantages sociaux.

Avec la possibilité donnée aux salariés de recourir aux actions de groupe comme le prévoit la loi de modernisation de la justice du XXIe siècle ainsi qu'avec la revue des obligations des entreprises pour faciliter l'emploi des TH que le gouvernement a initiée début 2018, les entreprises ont plus que jamais besoin de développer leur capacité d'inclusion et sécuriser leurs politiques Handicap. On peut même espérer que la possibilité de recourir collectivement à la justice en cas de suspicion de discrimination invite les entreprises à tendre vers une intégration des TH toujours plus équitable et durable et pousse celles dites réactives à évoluer pour devenir proactives. Il est à noter qu'un label pour les entreprises vertueuses a été proposé par les députés via un amendement LREM au projet de loi Pacte sur la base de la norme Afnor NF X50-783.

Pour évoluer dans ce sens, les organisations doivent mettre en œuvre une démarche d'intégration des TH en deux phases récursives (Point, Charles-Fontaine et Berthélemé, 2010) :

- Phase 1 : Création (ou développement) d'un univers inclusif au sein duquel le handicap est démystifié et l'équité managée,
- Phase 2 : Déploiement de politiques Handicap selon la maturité des organisations pour faire évoluer progressivement les pratiques RH vers une intégration durable.

2. Créer ou développer un univers d'inclusion (phase 1)

Selon la maturité d'une organisation, sa capacité d'inclusion des TH est à initier ou développer. La volonté d'inclusion est à la fois le prérequis nécessaire à l'égalité des chances et la conséquence de cette dernière. Bien que ne partant pas du même point et ayant toutes un contexte singulier, les organisations peuvent améliorer leur pouvoir d'inclusion.

Les dirigeants de l'organisation et son management jouent un rôle particulièrement important dans la création ou le développement d'un univers d'inclusion car ce sont eux qui donnent le ton et impulsent les évolutions organisationnelles en faveur de la diversité. C'est par exemple, ce qu'a fait le groupe Total en signant en 2005 un accord européen sur l'égalité des chances incluant les TH[152]. Mais si les dirigeants

[148] HALDE (2010) Délibération n°2010-126 du 14 juin 2010 : Avis de la haute autorité relatif à l'accès à l'emploi des personnes handicapés dans le secteur privé au regard des principes d'égalité de traitement et de non-discrimination, 14 juin 2010,
[149] DARES analyses n°32 (2017) Travailleurs handicapés : quel accès à l'emploi en 2015 ?, mai 2017,
[150] Chanlat, J., Dameron, S., Dupuis, J., de Freitas, M. & Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. Management international, 17, 5–13. doi:10.7202/1015807ar,
[151] Aimar D. (2018), Entre handicap invisible et ressources cachées : La difficile valorisation des compétences singulières des travailleurs dyslexiques, XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, France.
[152] Accord européen sur l'égalité des chances du Groupe Total du 21 novembre 2005.

sont les vecteurs par qui est créée ou développée la capacité d'inclusion des organisations, leurs salariés s'engagent pour la concrétiser et la faire vivre. C'est pourquoi cet engagement doit être soutenu et entretenu.
Pour créer (ou développer) un univers d'inclusion, une organisation doit (Point, Charles-Fontaine et Berthélemé, 2010) :

- Engager des actions pour démystifier le handicap c'est-à-dire pour changer le regard que ses salariés portent sur celui-ci,
- Manager l'équité pour créer des conditions d'évolution professionnelle respectant la justice organisationnelle.

2.1. Un univers au sein duquel le handicap est démystifié

Construire (ou développer) un univers incluant les TH commence par la démystification du handicap. Il est nécessaire de changer le regard porté sur le handicap pour réduire les freins à l'inclusion en explicitant la notion de situation de handicap (Point, Charles-Fontaine et Berthélemé, 2010).

Définir les contours d'un univers inclusif

La situation de handicap est caractérisée par l'incapacité d'un travailleur à réaliser le travail qu'on lui a confié à cause d'une détérioration de son état de santé. Elle peut être « levée » en s'assurant de l'adéquation entre handicap et poste de travail (Point, Charles-Fontaine et Berthélemé, 2010).
Poste et handicap sont en adéquation si la personne RQTH possède les compétences requises à la tenue du poste. Cette adéquation peut nécessiter la mise à disposition de moyens de compensation. Dans le cas où cela est nécessaire, la compensation rétablit l'adéquation avec le poste de travail.
Par conséquent, démystifier le handicap c'est accompagner les salariés d'une organisation pour qu'ils prennent conscience que lorsque poste et handicap sont en adéquation, le handicap – bien que physiquement présent de manière visible ou invisible – est comme « gommé » dans l'exercice professionnel. La situation de handicap est « levée ». Les TH doivent alors bénéficier des mêmes traitements que les travailleurs sans handicap.
La réussite de l'insertion ou le maintien dans l'emploi d'une personne RQTH repose par conséquent sur la prise en compte des besoins de l'organisation, de ses objectifs et de la juste identification des compétences et du potentiel de cette personne. Il est intéressant de noter qu'il s'agit là d'une démarche RH on ne peut plus classique.
Mais démystifier le handicap c'est aussi aller plus loin dans la lutte contre les préjugés : absentéisme élevé, moindre productivité et moindre adaptabilité…, mais aussi montrer ce qu'il implique de positif : développement du courage chez les TH, améliorations de la civilité dans les organisations…[153]
Cette prise de conscience est une nécessité pour libérer une organisation des représentations individuelles ou organisationnelles freinant l'inclusion et polluant l'intégration des TH. Les difficultés de leur intégration sont en effet la conséquence des barrières sociales liées aux attentes, croyances, perceptions et représentations du handicap et non pas aux barrières physiques conséquences de leurs déficiences (Rohmer et Louvet, 2006). Mais elle contribue également à recréer des conditions dans lesquelles les TH ont l'opportunité d'être compétitifs dans leur emploi. Sans elle, les TH insérés professionnellement, seront toujours reconnus pour leur courage avant d'être reconnus pour leurs compétences au contraire des travailleurs valides (Rohmer et Louvet, 2010).
En conclusion, démystifier le handicap c'est corriger notre vision de la fragilité, apprendre à connaître l'autre pour l'aider à s'épanouir et à se réaliser. Cette démystification contribue à définir les contours d'un univers inclusif dans lequel les TH peuvent évoluer équitablement et dont les compétences viendront enrichir le capital humain de leur organisation.

Les actions de sensibilisation

Les actions de sensibilisation destinées aux salariés permettent d'initier le changement de regard porté sur le handicap dans les organisations. Ces actions ont des formats variés en fonction des populations qu'elles ciblent[154] :

- Des journée(s) et/ou session(s) de sensibilisation,
- Des action(s) organisées lors des semaines pour l'emploi des TH,
- Des formation(s) à l'emploi des TH,
- Des interventions lors des évènements internes (conventions, séminaires…).

[153] IMS-Entreprendre pour la cité & AGEFIPH (2011) Les stéréotypes sur les personnes handicapées : Comprendre et agir dans l'entreprise (Guide pratique), avril 2011.
[154] Naschberger, C. et Bellion, D. (2010) Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap – Partage de pratiques d'entreprises adhérentes de l'AFMD, *afmd.fr*, [en ligne] novembre 2010. Disponible sur : http://www.afmd.fr/documents/publication/AFMD-GUIDE-HANDICAP-web.pdf [Consulté en novembre 2017].

Ces actions favorisent indéniablement la contribution des TH à la vie des organisations (Rohmer et Louvet, 2006) car elles permettent de :

- Combattre les idées reçues et les stéréotypes liés au handicap,
- Désamorcer la crainte et lever les gênes qui sont des freins à l'inclusion,
- Faire évoluer les représentations individuelles et organisationnelles,
- Faire prendre conscience aux salariés qu'ils ont un rôle à jouer dans l'intégration durable des TH.

Si les sessions de sensibilisation ont l'avantage de pouvoir former de nombreuses personnes en peu de temps, les organisations témoignent du succès des journées de sensibilisation au cours desquelles, informations et mises en situation sont mixées. Ces actions sont souvent animées par un cabinet de conseil ou de formation spécialisé dans l'intégration des TH.
Des actions de sensibilisation au sein des établissements d'enseignements : collèges, lycées, grandes écoles, universités peuvent également être envisagées afin de sensibiliser les étudiants avant qu'ils ne deviennent salariés. C'est aussi un moyen de faire le lien entre opérationnels et étudiants en situation de handicap, de les encourager et de les accompagner à aller plus loin dans leurs études.
Les entreprises peuvent être accompagnées dans cette démarche par des associations comme par exemple, l'ARPEJEH : Accompagner la Réalisation des Projets d'Études de Jeunes Élèves et Étudiants Handicapés ou la FEDEEH, une fédération nationale s'occupant de l'insertion professionnelle des jeunes handicapés.

2.2. Un univers au sein duquel l'équité est managée

Le respect de la justice organisationnelle au sein d'une entreprise crée les conditions pour que tous les salariés aient les mêmes chances d'évolution professionnelle.

La nécessaire justice organisationnelle

La justice organisationnelle a deux composantes : la justice distributive et la justice procédurale[155]. La justice procédurale est le résultat de prolongements théoriques et de l'évolution de la justice distributive. La justice distributive estime la répartition des ressources et donc dans son prolongement la justice procédurale évalue l'impartialité des décisions ayant conduit à cette répartition : ce qui permet de concevoir un management de l'équité (Peretti, 2004).
Les entreprises doivent mettre en œuvre des systèmes de management dont l'objectif est, à travers une démarche structurée, de veiller à l'équité de la distribution des ressources et des décisions qui y ont conduit. L'enjeu étant l'égalité des chances d'évoluer professionnellement pour tous les salariés. Ce management de l'équité, qui est donc équitable, prend en compte les besoins spécifiques et les capacités de chacun. En cela il permet de manager la différence (Tisserant, 2012).
Il repose sur la compréhension de la perception qu'a de la justice, chacun des salariés de l'entreprise notamment en matière de distribution des salaires (montants distribués et procédures de décisions associées) mais pas seulement. Cela peut aussi être en matière d'accessibilité à l'offre de formation par exemple ou plus spécialement pour les TH, de maintien dans l'emploi. La perception de justice implique des réactions positives : amélioration de la performance, développement de la citoyenneté organisationnelle et de la solidarité. A contrario, la perception d'injustice peut impliquer des comportements négatifs et source de coûts : désengagement, vols... C'est pourquoi, pour anticiper les réactions en matière d'équité, il est nécessaire de comprendre les éléments qui influencent cette perception de la justice organisationnelle (Guitoune, Peretti, Swalhi, 2008).
La compréhension des comportements individuels en matière de justice repose sur la théorie de l'équité d'Adams en 1965 (justice distributive). Tout salarié évalue sa rétribution par rapport à ses contributions et compare ce ratio dit « d'équité » à celui d'un référent interne ou externe à l'entreprise. En fonction des résultats, il se considère en situation d'équité ou de non équité. Dans le second cas, il va agir pour rétablir l'équité.

L'enjeu de l'équité pour les TH

La connaissance des différentes dimensions de la rétribution et de la contribution ainsi que des procédures et décisions associées (justice procédurale) sur lesquelles se base la perception de justice est essentielle au management de l'équité et notamment concernant les TH :

- La rétribution est la somme des avantages reçus par le salarié : rémunération, conditions de travail, perspectives d'évolution et de développement des compétences et reconnaissance sociale.

[155] Steiner, D. Encyclopédie des Ressources Humaines (Coordonnée par Jose Allouche) – Équité et justice de travail (p. 539-545). Vuibert.

- La contribution prend en compte l'expérience, la formation et les compétences, le temps de présence, le mérite (comportement et efforts), l'ancienneté et les résultats.

Bien qu'il faille traiter les résultats statistiques avec prudence pour ne pas tomber dans la généralisation abusive et donc ne résonner qu'en termes de stéréotypes positifs et/ou négatifs (Tisserant, 2012), les quelques études aujourd'hui disponibles sur chacune des dimensions de la rétribution et de la contribution nous aident à comprendre l'enjeu de l'équité pour les TH.

En matière de rétribution

1. La première étude nationale sur la Santé et la Qualité de Vie au Travail des personnes en situation de handicap reconnues ou non en 2014-2015[156] réalisée par le cabinet Ariane Conseil montre que les éléments de vie au travail apparaissant comme étant les moins adaptés sont :

- Les perspectives d'évolution,
- Le niveau de rémunération,
- Le développement des compétences.

Cette étude est actualisée tous les deux ans. Seule une version résumée est disponible sur internet pour la période 2016-2017. Cette version rapporte qu'uniquement 35 % des TH interrogés se disent satisfaits par leur perspective d'évolution même s'il est évidemment compliqué d'affirmer de manière certaine que les freins à l'évolution professionnelle d'un TH constitue réellement une discrimination[157].

2. Une étude réalisée en 2010 par le site 'cadremploi.fr' mettait en avant le fait que « les personnes handicapées demandaient généralement de bas salaires comme pour anticiper la réticence des entreprises à les embaucher ». Ils auraient donc tendance à être moins bien payés que les salariés sans handicap à compétences égales[158]. D'ailleurs, le remplacement des abattements de salaire par un nouveau système de compensation pour l'emploi des TH – dans le cadre de la Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 – explique peut-être les habitudes prises par les entreprises de rémunérer faiblement les TH.

3. Il est aussi intéressant de noter que la question que nous avons posée sur un forum de LinkedIn (LinkedIn HR Total Rewards : Compensation and Benefits forum) sur les particularités de la gestion de la rémunération des TH n'a reçu aucune réponse ou commentaire.

- Questions posées : Y-a-t-il dans votre entreprise des particularités de gestion de la rémunération des TH ? Si oui, quelles sont-elles ?
- Période de publication : de janvier à mars 2018.

4. Enfin, une étude réalisée pour le 16e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines avait, quant-à-elle, montré que sur les professionnels des RH interrogés (Coulon, 2005) :

- Plus de 50 % d'entre eux, estimaient qu'il n'y avait pas de mesures spécifiques à l'intégration des TH,
- Et 40%, considéraient que ces mesures étaient uniquement des mesures de compensation matérielle : aménagements à l'accès au poste (rampes, ascenseurs) ou aménagements du poste de travail lui-même.

En matière de contribution

Du fait de barrières de représentation persistantes, les TH sont jugés moins productifs que les salariés valides alors que cette moindre productivité – qui peut exister pour un type de handicap – n'est absolument pas généralisable à tous les handicaps[159]. Si ces études montrent en effet qu'ils ont les mêmes caractéristiques que les salariés ordinaires (Striker, 2006), leur mérite (comportement irréprochable et efforts pour compenser leur handicap) est d'autant plus grand.

Ces différents constats autorisent une analyse simplifiée de la perception de justice chez les TH et permettent de comprendre pourquoi, à poste égal et compétences égales, les risques qu'ils se sentent en situation de non équité par rapport aux salariés ordinaires (SO) sont très élevés.

---

[156] Observatoire QualiTHravail (2014-2015) Première étude nationale sur la Santé et la Qualité de Vie au Travail des personnes en situation de handicap, reconnues ou non, *www.arianeconseil.fr*, [en ligne] octobre 2015. Disponible sur : http://www.arianeconseil.fr/wp-content/uploads/2015/07/Rapport-public-QualiTHravail_VT_131015.pdf [Consulté le 28 janvier 2018],

[157] DARES Document d'étude n°126 (2007) Accès à l'emploi et qualité de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail, juin 2007.

[158] La rédaction de Cadre Emploi (2010) Les salaires des personnes handicapées sont généralement bas, cadremploi.fr, [en ligne] 22 avril 2010. Disponible sur : https://www.cadremploi.fr/editorial/diversite/handicap/detail/article/les-salaires-des-personnes-handicapees-sont-generalement-bas.html [Consulté le 18 janvier 2018].

[159] DARES Document d'étude n°126 (2007) Accès à l'emploi et qualité de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail, juin 2007.

A partir des exemples cités précédemment on obtient :

Rétribution $_{TH}$ < Rétribution $_{SO}$
Contribution $_{TH}$ > Contribution $_{SO}$

$$Donc : \frac{Rétribution\ TH}{Contribution\ TH} \ll \frac{Rétribution\ SO}{Contribution\ SO}$$

Ce résultat illustre bien la nécessité qu'il y a de manager l'équité en veillant au respect de la justice organisationnelle pour garantir aux TH les mêmes chances d'évolution professionnelle qu'aux autres salariés.
Les enseignements et recommandations du système de management de l'équité doivent par conséquent permettre de définir les contours des politiques Handicap qui seront déployées.
Ainsi – et au-delà du handicap – de tels dispositifs étendus à chaque idiosyncrasie permettront de mettre en place un management équitable de la singularité (Tisserant, 2012).

3. Déployer des politiques Handicap selon la maturité de l'organisation

Les politiques Handicap sont le prolongement des actions de démystification du handicap initiées pour créer ou développer un univers inclusif. Elles sont mises en œuvre par des organisations à l'approche proactive de l'intégration des TH. Ces politiques articulées aux stratégies globales explicitent les objectifs et moyens attribués à l'évolution équitable et durable des pratiques RH pour garantir aux TH l'accès à toutes les étapes de l'évolution professionnelle : recrutement, formation et développement des compétences, maintien dans l'emploi, gestion des carrières et des mobilités et gestion de la rémunération.
Cette remise en question organisationnelle est complexe et dépend de la capacité d'apprentissage des organisations dont il existe deux formes (Aubouin, 2012) :

- L'apprentissage simple boucle qui se résume à une capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement : les freins liés au handicap sont remis en cause pour permettre l'intégration des TH,
- L'apprentissage en double boucle qui envisage l'apprentissage comme un changement des savoirs et des représentations des acteurs de l'organisation : ce changement implique une remise en cause des fondements de l'action de l'organisation ainsi que le développement de nouvelles valeurs directrices et d'une nouvelle mentalité.

Le développement de la capacité d'apprentissage d'une organisation en matière d'intégration des TH reflète sa maturité dans le domaine. D'abord, l'intégration est sur mesure puis elle devient durable en suivant ce développement (Point, Charles-Fontaine et Berthélemé, 2010). Les évolutions des pratiques RH définies dans le cadre de politiques Handicap se font progressivement selon cette maturité. Le passage d'un apprentissage en simple boucle à un apprentissage en double boucle semble être une condition de l'intégration durable des TH.
Les politiques Handicap successivement déployées au fur et à mesure du développement de la capacité d'apprentissage d'une organisation permettent :

- De faire évoluer équitablement les pratiques RH,
- Et d'inscrire ces évolutions durablement dans le fonctionnement des organisations.

Ces politiques doivent être suivis et pilotés et leurs résultats analysés lors d'un bilan annuel de l'égalité des chances.

3.1. Faire évoluer les pratiques RH vers l'équité

Les grandes orientations en matière d'évolution des pratiques RH nécessaires à une intégration équitable et durable doivent être définies à partir des enseignements et recommandations du management de l'équité. C'est une nécessité pour concevoir des politiques Handicap cohérentes avec la maturité d'une organisation et sa capacité d'apprentissage. Ces grandes orientations permettent de définir le périmètre des politiques Handicap en ciblant les pratiques RH à faire évoluer dans ce cadre.
A ce jour, aucune liste standard ou normée des pratiques équitables en matière de handicap n'a été établie. Cependant, si ces évolutions sont largement documentées en termes de recrutement, de maintien dans l'emploi, d'information et communication, parfois de formation et développement des compétences, elles ne le sont quasiment jamais en termes de gestion des carrières et des mobilités et de gestion de la rémunération et des avantages sociaux. Cette réalité, dont l'une des conséquences est que les entreprises

peuvent manquer d'outils pour répondre au défi de l'inclusion, explique certainement une partie des inégalités observées après l'intégration des TH.
Il est néanmoins possible d'identifier les évolutions sur l'ensemble de cette chaîne en formulant des stratégies d'action réduisant les effets des freins liés au handicap pour chacun de ses maillons. Ainsi, pour compléter les évolutions des pratiques déjà documentées, cette réflexion permet d'identifier les évolutions des pratiques RH, du recrutement à la gestion de la rémunération, nécessaires à une intégration équitable et durable des TH. Ces évolutions – qui seront enrichies au gré des avancées académiques – pourront être utilisées pour construire une grille d'audit pour vérifier la conformité des politiques Handicap déployées et aider à la construction des politiques à venir.
Au-delà de définir les évolutions des pratiques RH en faveur des TH, les politiques Handicap doivent définir les objectifs et moyens permettant d'inscrire durablement ces évolutions dans les modes de fonctionnement global des entreprises.

3.2. Et inscrire ces évolutions durablement dans le fonctionnement des organisations

Les évolutions des pratiques RH définies dans le cadre de politique Handicap se font progressivement selon le développement de la capacité d'apprentissage organisationnel. D'abord, l'intégration est sur mesure puis elle devient durable (Point, Charles-Fontaine et Berthélemé, 2010).

D'une intégration sur mesure

Dans un premier temps, l'intégration des TH est sur mesure. Les pratiques existantes en matière de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi sont adaptées à leurs spécificités au gré de leur arrivée dans l'organisation (Point, Charles-Fontaine et Berthélemé, 2010).
Les nouveautés imposées par ces adaptations sont la cause d'un investissement plus fort en temps et en moyens. Cet investissement est également fonction de la nature du handicap affectant le futur salarié ou du niveau d'appréhension des équipes. Les différents intervenants mobilisables à l'intérieur (mission handicap, médecin du travail…) et à l'extérieur de l'organisation (MDPH, AGEFIPH…) sont mal ou pas connus ce qui implique de fréquents problèmes de coordination.

Vers une intégration durable

Au fil du temps, les intégrations successives des personnes en situation de handicap ne vont plus impliquer le même niveau d'investissement. Au fur et à mesure, elles seront l'occasion d'affiner les pratiques pour les inscrire durablement dans les modes de fonctionnement.
Puis, lorsque la maturité de l'organisation aura permis d'inscrire de manière pérenne toutes les évolutions des pratiques RH, du recrutement jusqu'à la gestion de la rémunération, dans son mode de fonctionnement ordinaire, l'intégration des TH sera durable. C'est-à-dire que l'intégration des TH ne sera plus un frein pour l'organisation et qu'une fois salariés, ils bénéficieront des mêmes chances d'évolution professionnelle (opportunités de carrière, évolution, mobilité…) que les travailleurs sans handicap.

CONCLUSION

Pour garantir aux TH les mêmes chances d'évolution professionnelles en milieu ordinaire – en matière de carrière comme de rémunération – qu'aux autres salariés, il convient que leur intégration soit équitable et durable.
Cette démarche d'intégration est structurée autour de deux phases récursives :

- La création (ou le développement) d'un univers inclusif démystifiant le handicap et au sein duquel l'équité est managée,
- Le déploiement de politiques Handicap selon la maturité de l'organisation pour faire évoluer équitablement les pratiques RH, les pérenniser progressivement et passer d'une intégration sur mesure à une intégration durable.

Intégration équitable des TH

L'intégration est équitable si les TH peuvent évoluer dans un univers inclusif au sein duquel ils sont recrutés, orientés, appréciés et rémunérés pour exercer les compétences qu'ils ont aujourd'hui et qu'ils développeront demain dans un poste en adéquation avec les éventuelles restrictions d'aptitude causées par leur handicap.
Pour créer (ou développer) un tel univers inclusif permettant une intégration équitable, sous l'impulsion, avec l'implication et le soutien des directions générales, il est nécessaire de :

- Engager des actions de sensibilisation visant à démystifier le handicap, c'est-à-dire à faire tomber les préjugés pour le repositionner à sa juste place,

- Mettre en place un dispositif de management de l'équité reposant sur la compréhension de la perception de justice organisationnelle (justice distributive et justice procédurale) des salariés.

Sur ce dernier point, il est impérativement essentiel de noter que selon la théorie de l'équité (justice distributive), de la compréhension du ratio Rétribution / Contribution et des décisions associées (justice procédurale), les risques que les TH se sentent en situation de non équité à poste égal et compétences égales par rapport aux autres salariés sont très élevés.

Intégration durable des TH

L'intégration est durable quand les pratiques RH propres à chaque étape de la vie professionnelle des TH, allant du recrutement à la gestion de la rémunération et des avantages sociaux, ont évolué équitablement pour leur garantir les mêmes chances d'évolution qu'aux autres salariés et sont inscrites durablement dans le fonctionnement global de l'entreprise sans en constituer un frein.

Ces évolutions se font progressivement selon la maturité des organisations, au gré des déploiements des politiques Handicap successives. Dans un premier temps, ces évolutions permettent une intégration sur mesure avant de devenir durable.

L'élaboration des politiques Handicap dépend de la maturité et de la capacité d'apprentissage des organisations. Les enjeux sont toujours l'équité et la durabilité de l'intégration des TH même si les évolutions nécessaires et les efforts de pérennisation associés ne peuvent se faire du jour au lendemain.

Ainsi, les déploiements successifs des politiques Handicap réduisent les risques de discrimination et sécurisent les politiques d'emploi, d'accompagnement, de gestion des carrières et des mobilités et de gestion de la rémunération. Afin d'en maîtriser l'impact, des audits de conformité peuvent être menés pour identifier les développements à réaliser en faveur des TH et ainsi accompagner les transformations organisationnelles vers une intégration équitable et durable.

Afin de maîtriser l'impact des politiques Handicap, des audits de conformité peuvent être menés pour identifier les développements à réaliser en faveur des TH et ainsi accompagner la transformation vers une intégration équitable et durable.

Bibliographie

Amadieu, J-F. (2006), *Baromètre Adia.* Observatoire des discriminations, Université Paris I Panthéon Sorbonne.

Aubouin, N. (2012), « *La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel : Le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handica ».* in La Revue des Sciences de Gestion, pp. 79-87.

Bossu, B., (2014), *Les discriminations dans les relations de travail devant les cours d'appel - La réalisation contentieuse d'un droit fondamental.* Centre de recherche Droits et Perspectives du Droit - Laboratoire d'études et de recherches en droit social, Université Lille 2.

Cerdin, J-L. (2015), *La cogestion des carrières.*EMS.

Coulon, R. (2005), « *Les professionnels de la fonction RH et la responsabilité sociale de l'entreprise ».* Actes du XVI° Congrès de l'AGRH.

Grapin, P. (2004), *« L'emploi des personnes handicapées en question »,* in Études, 2004/1,Tome 400, pages 31-41.

Frimousse, S., Peretti, J. & Swalhi, A. (2008). *« La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle* ». in Management & Avenir, 18,(4), 117-132.

Magot, J-P. et Peretti, J-M. (2012), *Rémunérations,* Vuibert.

Naschberger, C. (2008) « *La mise en œuvre d'une démarche "diversité en entreprise". Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap.»* in Management & Avenir 2008/4 (n° 18), 2008. pp. 42-56.

Peretti, J-M. (2004), *Les clés de l'équité : Enjeu managérial.* Editions d'Organisations.

Peretti, J-M. (2017), *Ressources humaines,* 16ème édition.Vuibert.

Point, S.,Charles-Fontaine, C., Berthélemé, G. (2010) « *(Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise ».* in Management & Avenir 2010/8 (n°38), 2010. pp. 293-305.

Rhomer, O. et Louvet, E. (2006) « *Être handicapé : quel impact sur l'évaluation de candidats à l'embauche ? » in* Le travail humain 69(1), Janvier 2006.

Rohmer, O. et Louvet, E. (2010) *« Les travailleurs handicapés sont-ils perçus comme des travailleurs compétents ? » in* Psychologie du Travail et des Organisations, Volume 16, Issue 1, pages 47-62.

Stiker H-J. (2006) *« Les personnes en situation de handicap dans l'entreprise »*, Reliance 2006/1 (no 19), p. 34-41. DOI 10.3917/reli.019.41.

Tisserant, G. (2012) *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité*, Pearson.

SE SENTIR ETRANGER PARMI LES SIENS: L'EXEMPLE DU RETOUR D'EXPATRIATION ET DE L'EMPLOI DES PERSONNES AUTISTES

Camille RICAUD
Maître de conférences
Université de Pau et des pays de l'Adour

Résumé : La gestion de la diversité peut être vue comme un paradoxe qui consisterait d'une part à vouloir façonner et former des individus différents afin de les adapter à une organisation et d'autre part penser les accueillir dans toute la dimension de leur singularité sans chercher à changer ce qui constitue leur originalité personnelle. A travers l'exemple de l'altérité radicale, nous souhaiterions interroger cette ambivalence à travers deux figures de cette altérité : l'expatrié et l'autiste. L'article tente de souligner l'apport singulier, sur des aspects psychologiques, que celles-ci peuvent apporter à l'organisation au-delà des intérêts que cette dernière peut avoir vis-à-vis d'eux. La question de la neurodiversité se pose de manière centrale quand des individus aux états d'esprit très particuliers intègrent des organisations.

Introduction

Les approches de la diversité suggèrent plusieurs manières d'appréhender et de gérer un « vivre ensemble » entendu comme un collectif composé d'individu différents. L'une d'entre elles consiste à comprendre la cadre symbolique et interprétatif de certaines catégories d'individus. D'autres approches se concentrent davantage, en tentant de trouver des solutions managériales, sur les problèmes que ces personnes rencontrent et dont le principal risque réside en ce que celles-ci peuvent se trouver exclues ou discriminées vis-à-vis des autres membres de l'organisation, générant souffrance, improductivité et ne permettant pas de laisser s'exprimer tout le potentiel de ces profils atypiques. Ces approches semblent interroger fondamentalement l'interface ou le lien qui peut exister entre l'individu et l'organisation. Considérant ce rapport fondamental, qu'en est-il de la dialectique individu-organisation ? Faut-il façonner ce rapport pour que l'individu s'adapte aux normes de l'organisation ou bien au contraire, s'agit-il de repenser l'organisation et d'interroger les présupposés sur lesquels repose son fonctionnement à l'aune de la singularité de certaines personnalités ? Pour tenter d'apporter des réponses à cette interrogation large et complexe, nous avons choisi de présenter deux situations psychologiques particulièrement singulières à laquelle peuvent être confrontées les organisations : le retour d'expatriation et l'emploi des personnes autistes. Outre l'analyse de ces deux singularités particulièrement révélatrices de l'altérité, nous souhaiterions interroger les dispositifs de gestion qui peuvent être mis en place à l'interface entre l'organisation et ces individus. Par dispositif, nous entendons dans un sens très large tout arrangement organisationnel ou outils de gestion susceptible de pouvoir manager la diversité. Dans une premier temps, nous présenterons ce qui fonde notre questionnement à savoir le rapport individu-organisation. Ensuite, nous tenterons d'approcher la diversité par une définition de l'altérité radicale. Pour illustrer nos idées, nous proposerons quelques développements sur le phénomène de l'expatriation avec une attention particulière sur le retour de l'expatrié pour terminer sur le cas des personnes autistes au sein des entreprises.

1. Fondements théoriques : rapport de l'individu à l'organisation et dispositifs de gestion

La problématique de cet article s'appuie sur le postulat que l'étude du lien qu'entretient l'individu à l'organisation est primordial pour comprendre à la fois les comportements de celui-ci et les intentions de cette dernière. Dans ce lien que des individus peuvent entretenir avec diverses organisations, chacun d'entre eux peut par exemple et à travers différents rôles occuper tout à tour la position de client, d'employé, de partie prenante ou encore de fournisseur. Vis-à-vis de ces figures distinctes, l'organisation quant à elle peut être animée de différentes intentions : provoquer l'acte d'achat, exploiter des compétences, rendre

compte, partager des informations et des activités ou encore négocier. Pour comprendre cette relation, la notion de dispositif propose une cadre d'intelligibilité de ce lien. Sur le plan académique, le courant théorique qui s'intéresse à l'étude des dispositifs de gestion comme interface entre l'organisation et l'individu, comprend une diversité de chercheurs issues bien sûr du champ des sciences de gestion (Pezet 2005 ; Dumez, 2014) mais aussi de la sociologie de la gestion (Boussard, Maugeri, 2003 ; Benedetto-Meyer, Maugeri, Metzger, 2011). Mais cet objet d'étude se retrouve également chez nombre de chercheurs internationaux, influencés notamment mais pas exclusivement par l'œuvre philosophique de Michel Foucault, auteur parmi les plus cités dans les sciences de gestion et notamment chez les anglo-saxons.
Ce qui nous intéresse particulièrement ici, ce sont les dispositifs de gestion de l'employé. Cet intérêt relève de problématiques de gestion des ressources humaines qui ont pu déjà être traitées par divers auteurs. S'il est impossible de les citer tous, pensons par exemple Barbara Townley qui, dans un article resté célèbre au début des années 90, analysait la GRH comme un vaste dispositif de pouvoir sur les employés dont le but principal serait avant d'assurer le contrôle des comportements et leur adéquation avec les buts de l'organisation, ce qui n'est pas sans rappeler le courant de la culture d'entreprise qui s'était fortement développé dans la décennie précédente. On peut aussi évoquer Jacques Igalens qui au début des années 2000 reprenait cette idée pour mieux la développer et soulignait une certaine évolution de la GRH tournée davantage vers une considération de l'individu comme ayant des ressources et non plus comme pouvant être uniquement lui-même considéré comme une ressource utile pour l'organisation, objet d'une exploitation pouvant être potentiellement néfaste pour lui. Ce mouvement d'individualisation de la GRH permet aussi de reconnaître la spécificité de chacun et la diversité comme une opportunité de développement pour l'organisation dont l'ouvrage collectif sur les talents dirigé par Jean-Marie Peretti (2008) nous offre une vaste synthèse de la question.
Du point de vue de la théorie des organisations, peut-on considérer l'employé comme inscrit inexorablement dans un rapport de pouvoir dialectique et permanent face à l'entreprise ? Entre les deux pôles de ces extrêmes, correspondant d'une part à l'organisation qui peut manipuler et modeler l'individu et d'autre part au fait que celui-ci peut tout aussi bien s'émanciper et se développer grâce à elle, il existe sans doute tout un camaïeu de nuances correspondant à une myriade de situations existantes. Mais s'il est impossible de toutes les analyser et que ce n'est pas là dans cet article l'objet de notre volonté, il peut être intéressant de mieux comprendre ce rapport individu-organisation à l'aide la notion d'altérité. En effet, celle-ci semble interroger fondamentalement le lien de l'individu à l'organisation et ses paradoxes en permettant de remettre en perspective les outils et les pratiques de management. Cette dualité fonde effectivement la problématique de la diversité que nous avons esquissée : dans des objectifs de performance, comment l'organisation peut-elle standardiser son rapport à la particularité de certains individus ? Peut-on envisager que ces derniers soient accueillis dans leur entière singularité ? Autrement dit et pour reprendre les termes de Frimousse et Peretti (2007), comment appréhender cette dialectique du « semblable et du différent » en dépassant les répertoires de bonnes pratiques pour travailler les représentations que nous pouvons avoir d'individus radicalement différents.

2. L'organisation face à l'altérité radicale : une entreprise de normalisation de la singularité ?

L'émergence d'une diversité apparaît face à l'expérience de l'altérité. Celle-ci peut se définir comme « les phénomènes qui se rapportent à l'existence et à la reconnaissance de l'Autre, identique et différent de soi» . Cependant, lorsque ce phénomène se présente sous un jour extrême, il semble intéressant de faire appel à l'expression d'altérité radicale dont on peut distinguer deux formes (Jodelet, 1995) : l'altérité du dehors, celle qui concerne l'étranger et les cultures, peuples ou pays présentant un caractère distant et lointain, et l'altérité du dedans, celle qui est propre à l'individu dans ses caractéristiques physique ou psychique et qui apparaît comme particulièrement étranger pour autrui. Ces altérités du dehors et du dedans peuvent alors renvoyer à certaines pratiques de management dans un contexte culturel (Duport, Janicot 2010 ; Pierre, Chanlat, 2018) comme à celles concernant la gestion du handicap (Naschberger, 2008).
Si la rationalité managériale repose sur le principe de la recherche d'efficacité (Le Texier, 2016), nos organisations modernes se saisissent naturellement de ces deux problématiques pour assurer l'optimisation de leur fonctionnement. C'est ainsi que beaucoup de travaux académiques et de pratiques de terrain rendent compte des dispositifs mis en place pour manager la diversité. Parmi ceux-ci, on retrouve par exemple l'idée managériale classique que certaines politiques RH doivent être définies au sein de l'entreprise (ce qui équivaut à mettre en place des moyens) mais également celle que manager la diversité apporte de la performance (ce qui correspond à l'atteinte d'objectifs).
Ces politiques de gestion de la diversité doivent globalement prendre en compte non seulement les particularités des individus mais aussi des enjeux modernes qui sont associés à cette problématique. Gérer la diversité ne peut se faire sans prendre en compte, dans leur globalité, d'autres aspects du management d'entreprise tels que la responsabilité, la confiance, le changement ou encore la stratégie (Bruna, Peretti,

Yanat, 2016). Il en découle des dispositifs de GRH qui sont composés à la fois d'outils et de discours managériaux et qui peuvent s'incarner par exemple dans des volontés d'augmenter le taux de féminisation, de proposer des formations à la diversité, à la gestion des conflits et à la lutte contre les discriminations ou encore qui cherchent à renforcer les liens avec des partenaires sociaux voire à obtenir une certification et certains labels (Garner-Moyer, 2006). Si la diversité peut se manager à travers divers outils, elle peut également produire une performance pour l'entreprise. Cela peut être le cas en matière de climat organisationnel où l'émergence de la confiance dans les relations entre collaborateurs ou entre ces derniers et l'organisation est extrêmement importante (Bruna, 2014) : le sentiment d'équité ou de justice organisationnelle permet d'assurer un bon fonctionnement de l'organisation et d'éviter de perdre des énergies dans des conflits ouverts ou latents qui sont toujours délétères. Outre le fait d'éviter certains problèmes relationnels entre personnes, un bon management de la diversité peut aussi amener de la créativité et mettre en place des conditions qui favorisent la motivation et l'esprit d'innovation (Bruna, Chauvet, 2013).
Nous voyons là que ces considérations de la diversité vont dans le sens de cette tendance que nous présentions dans la première partie de cet article : c'est-à-dire une individualisation croissante de la GRH qui considère que l'homme peut être une ressource pour l'organisation tout comme il peut être vu comme étant lui-même porteur de ressources précieuses. Cependant qu'en est-il de cet équilibre dans la relation que l'individu peut avoir avec l'organisation ? En dépit de ces outils et intentions managériales envers la diversité, nous souhaiterions essayer de répondre à cette question en analysant de manière plus fine et spécifique ce qui peut relever de l'altérité radicale. Ce choix de présenter ce phénomène particulier ne repose pas uniquement sur des considérations heuristiques mais également sur le vécu personnel de l'auteur en matière d'expatriation et de travail auprès des autistes. Dès lors, la question qui l'interroge relève d'une possible altération de l'altérité par la mise en place de dispositifs de gestion. Si des organisations prétendent accueillir en leur sein ces deux profils d'individus censés apporter une performance, ces dernières peuvent-elles apprendre quelque chose de particulier à l'organisation et à ceux qui la gèrent ? C'est donc à travers les figures de l'expatrié et de la personne autiste que nous allons essayer d'illustrer cette question.

3. L'organisation face à l'expatrié

Les entreprises et notamment les multinationales, peuvent donner l'opportunité à certains employés, occupant des postes de cadres pour la plupart, d'organiser leurs carrières par une expérience à l'étranger. Notons que cela peut également relever d'une intention personnelle des managers, voyant par cette expérience une occasion de dynamiser leurs carrières (Dickman & al., 2008). En général, tout cela est motivé pour des raisons de rémunération, de développement de ses compétences avec un nouveau projet personnel ou encore de challenge associé à l'envie de découvrir une autre culture (Cerdin, 2004). Ce genre de dispositif peut s'incarner par exemple dans l'émergence de la gestion des talents (Armagnac, Klarsfeld, Martignon, 2016) même si celle-ci peut présenter les caractéristiques de ces modes managériales qui apparaissent bien souvent dans le monde des entreprises et le champ des praticiens. Cependant, la dimension stratégique de l'expatriation des talents existe vraiment avec des objectifs associés de développement des compétences et des performances stratégiques, notamment pour certaines firmes dans des marchés émergents (Zhu & al., 2018). L'entreprise semble ainsi orienter son dispositif en fonction de deux buts qui entretiennent des liens étroits : fidéliser et développer les compétences de ses employés.
Le retour sur investissement de l'expatriation peut être aléatoire autant pour l'organisation que pour l'expatrié. Dans un article proposant une synthèse des nombreuses recherches sur l'expatriation ces dernières années, Baruch, Altman et Tung (2016) résument bien cette ambivalence qui peut toucher l'employé : « At the individual level of analysis, benefits include higher remuneration while abroad, opportunity for career advancement, new life experiences and improvement in general well-being, discussed earlier. Costs could be both physical (such as the challenges associated with relocating to a challenging climate or security risks) and emotional (tensions in the family over the relocation, removal from familiar social circles in a culturally distant country) […] The costs can be substantial due to the need to offer an attractive remuneration to the expatriate, as well as the risk of failure, poor performance or resignation while on assignment or soon-after repatriation. Yet, the benefits can be significant, such as knowledge acquisition and cultural exchange as well as saving on the need to train locals for the role » .
Un des enjeux pour tenter de maîtriser ce phénomène consiste à mettre en place un dispositif accompagnant le départ et facilitant l'implantation mais aussi à gérer le retour, qui s'opère en général au bout d'un certain nombre d'années et ce dernier point peut se révéler particulièrement délicat à gérer (Vignal, 2015). Nous souhaiterions nous pencher sur ce dernier point qu'est le retour de l'expatrié dans son pays d'origine après avoir été au contact de cultures étrangères depuis plusieurs années. Ce point nous semble important car c'est un phénomène souvent sous-estimé qui peut toucher nombre d'expatriés en plus d'avoir des conséquences fâcheuses sur l'organisation : la dimension de la santé au travail et des

risques psycho-sociaux. A notre connaissance, peu de dispositifs semble véritablement implanté et axé sur cette dimension « cachée » propre à l'expérience de l'expatriation qui produit toujours un ébranlement de l'identité. En effet, s'il est une chose que les expatriés connaissent et que ceux qui ne sont jamais partis ignorent, c'est bien ce sentiment de décalage que peut donner l'impression de se sentir bien différent que l'on était avant son départ. Or avec ce phénomène de changement psychologique, l'organisation peut tout aussi bien y trouver une source d'innovation et d'apprentissage comme cela peut aussi bien troubler son fonctionnement sans compter sur certains effets délétères en matière de santé. Cet état psychologique peut se résumer à un sentiment étrange qui semble habiter le rapatrié et s'apparente parfois à une forme d'empêtrement associé une réduction de l'autonomie aussi bien dans la manière de prendre des décisions que dans celle de mener son travail (Baruch & al., 2002).

4. L'altérité radicale de l'expatrié : l'exemple du choc culturel inversé

Si on peut souvent louer les vertus de l'expatriation, il ne faut donc pas oublier que celle-ci peut se transformer en expérience traumatisante et contre-productive. En matière de risques pouvant toucher la santé du salarié mais aussi affecter l'entreprise et la performance des employés, le choc culturel inversé en est un particulièrement important et pourtant en général invisible. Celui-ci peut être défini comme un décalage entre les attentes de la personne et la réalité de son environnement. Le contact avec d'autres cultures entraîne souvent inconsciemment un glissement de l'identité (Szkudlarek, 2010). Lorsque le rapatrié revient, il ne se rend pas compte que ceux qui sont restés au pays peuvent avoir changé mais par-dessus tout, il est souvent loin d'avoir conscience que lui-même a beaucoup changé. Cela peut se traduire par divers symptômes comme la timidité, l'angoisse de parler, des conflits avec l'entourage, des difficultés identitaires, des problème sexuels ou amoureux, des problèmes pour trouver des amis, un sentiment de solitude, l'angoisse, la dépression ou encore un sentiment d'aliénation. D'une manière générale, toute expatriation/repatriation ou plus généralement passage d'une culture à un autre peut engendrer des difficultés d'adaptation à l'entreprise et divers comportements qu'on peut regrouper en quatre catégories selon deux axes actif/passif et optimiste/pessimiste (Adler, 1981) portant notamment sur la manière dont l'expatrié rapatrié va mobiliser ses compétences :

- Actif/optimiste : l'individu arrive à combiner de manière équilibrée les compétences des deux cultures. Cependant, il n'est pas forcément encouragé à le faire au sein de l'entreprise du fait de sa configuration organisationnelle ou de ses routines.
- Passif/optimiste : c'est une sorte de forclusion des compétences développées par l'expérience à l'étranger. L'individu se satisfait de la situation qu'on lui offre et s'adapte en laissant de côté un certain apprentissage et potentiel qui pourrait pourtant s'exprimer.
- Actif/pessimiste : la personne est dans une volonté de contrôle de l'environnement et bien qu'habité de fortes capacités de changement et conscient de ses compétences, il ne peut pas vraiment les utiliser.
- Passif/optimiste : l'individu juge que sa situation était meilleure dans la culture étrangère. De la même manière que le profil de l'actif/optimiste, il ne fait pas profiter à l'organisation de ses compétences développées à l'étranger.

Même s'il convient de mette en place des outils pour atténuer les effets négatifs d'un choc culturel inversé, quels peuvent en être ses effets positifs et souhaitables pour l'organisation? Nombre de travaux soulignent l'intelligence culturelle qui se développe chez ceux qui ont côtoyé d'autres cultures. Ils développent un regard particulier et une vision différente car leurs propres représentations ont été modelées au contact de ces cultures. Le problème du choc culturel inversé, s'il peut prendre des proportions néfastes, peut être alors vu comme une nouvelle naissance mais n'est pas toujours reconnu à sa juste valeur particulièrement par ceux qui ne sont jamais partis de chez eux et qui ne peuvent avoir conscience de ses richesses. Le développement de cette intelligence culturelle ne se fait pas uniquement au moment du retour mais est une qualité qui se développe durant l'expatriation bien que le retour représente un nouveau travail de réajustement cognitif et donc un nouveau développement de cette intelligence. A ce sujet, les recherches académiques ont relevé beaucoup de dimensions à propos de la valeur que les expatriés peuvent apporter à l'organisation : « While expatriate research has traditionally focused on selection, adjustment, motivation, and training (Riusala & Suutari, 2004), other areas have emphasized value created by expatriates. Knowledge dissemination and the positive effect on headquarters and subsidiary performance have gained increasing attention from scholars (e.g., Chang et al., 2012). However, expatriates may not only be useful as knowledge brokers; they may also play a more proactive role by discovering opportunities that lead to innovativeness. While scholars have recently suggested exploring the entrepreneurial and innovative potential of expatriates (Dabic et al., 2015) and have advocated for research on attributes including expatriate competences that are likely to influence innovation (Michailova & Zhan, 2015), theoretical and empirical evidence remains scarce. […] First of all, expatriates are high-potential employees with a variety of technical, professional, and communicative abilities (Ott & Michailova, 2016b) who often consider the

assignment as an opportunity to improve their careers and as a personal challenge (Stahl, Miller,& Tung, 2002; Zhu, Wanberg, Harrison, & Diehn, 2016). Expatriates possess a highly diverse knowledge base (e.g., Fang, Jiang, Makino, & Beamish, 2010) and access to heterogeneous, global networks (Bruning, Sonpar, & Wang, 2012; Osman-Gani & Rockstuhl, 2008). Their crosscultural experiences teach them to deal with ambiguity, stress, and uncertainty, as well as, enhances their capability to perceive novel ideas (Hamori & Koyuncu, 2011; Maddux, Adam, & Galinsky, 2010). Expatriates are open-minded individuals in positions with status, responsibility, and relative freedom in decision making (Dabic et al., 2015; Takeuchi, Shay, & Jiatao, 2008) » .

Développer l'intelligence culturelle et des façons différentes de pensée peut être donc source d'innovation mais également renforcer les compétences managériales notamment en matière de leadership (Bar-On, Parker, 2000 ; Ang, Van Dyne, 2008). Cette perspective managériale de reconnaissance de l'altérité comme opportunité de développement s'accorde avec celle du recrutement et du management des personnes autistes qui présentent, elles aussi, une intelligence différente et des manières de pensée tout-à-fait singulières.

5. L'entreprise face à l'autisme

Depuis les années 2000 et notamment la loi 2005 sur le handicap (Didier-Courbin, Gilbert, 2005), on assiste à une volonté de plus en plus forte d'intégrer les personnes handicapées au sein de la société et notamment en termes d'accès à l'emploi. Des dispositifs peuvent être mis en place par les entreprises pour favoriser les divers types de handicaps. Parmi ceux-ci, l'autisme est tout-à-fait particulier. En effet, si le handicap physique peut être porté par des personnes dont les façons de penser nous sont communes, nous les neurotypiques, il en va tout autrement de la personne autiste qui perçoit, ressent et raisonne le monde et son environnement d'une manière tout-à-fait surprenante qui correspond à un caractère radical de l'altérité. Pour leur permettre une bonne intégration, plusieurs dispositifs d'accompagnement et de maintien dans l'emploi peuvent être mis en œuvre pour manager l'autiste dont un des modèles est le job coaching (Gattegno, Rogé, 2001) et qui consiste à offrir un cadre de travail adapté aux caractéristiques de ces personnes. De plus et à la suite des réformes de la prise en charge de l'autisme en France au début des années 2000, les logiques d'accompagnement de ces personnes dans le secteur de la santé se fondent, en cohérence avec certaines logiques cliniques, sur des logiques de compétences, de projet ou encore d'évaluation, autant d'éléments propres à la rationalité managériale, ce qui est loin d'être étranger à la culture du management entreprise et à notre GRH moderne (Ricaud & al., 2014).

Ainsi, l'emploi des personnes autistes ne se résume pas uniquement à des obligations légales en prenant la forme d'une contrainte à laquelle les entreprises doivent répondre. Certaines d'entre elles sont proactives et voient dans le recrutement des autistes une opportunité pour atteindre une performance organisationnelle voire économique. Dans cette perspective, le handicap n'est pas toujours perçu uniquement comme un objet à « responsabilité sociale », même si c'est le cas bien souvent. Les caractéristiques particulières que présentent certaines personnes autistes peuvent devenir une véritable ressource stratégique pour l'entreprise. Weppe, Warnier et Lecoq (2013) soulignent que l'emploi d'autistes de haut niveau peut même générer un avantage. Les auteurs citent le cas Specialisterne et de son fondateur Thorkil Sonne qui tente d'exploiter les compétences uniques qu'ont certains autistes de haut niveau. Dans la même démarche, l'entreprise SAP, un des leaders mondiaux des logiciels de gestion, perçoit dans les autistes des talents dont elle ne peut se passer en raison de leurs aptitudes particulières en matière informatique. C'est la raison pour laquelle SAP a lancé en 2013 un programme de recrutement de 650 autistes d'ici 2020, soit 1% de l'effectif total de l'entreprise qui compte 65000 salariés. Ce projet a eu un certain écho dans les médias : « Les autistes sont très attentifs aux détails, ont une forte capacité à identifier les erreurs et peuvent se concentrer des heures sur des tâches répétitives », précise Anka Wattenberg, la directrice de la diversité et de l'inclusion chez SAP. Leur présence dans des équipes pilotes en Inde a même augmenté la productivité » . D'autres entreprises du secteur informatique telle que Microsoft cherchent à acquérir les compétences uniques de certains autistes en matière de détection d'erreur sur les logiciels ainsi que leur capacité hors norme à porter attention à certains détails de la programmation informatique qui échapperaient à l'attention d'un employé neurotypique. Si d'une manière générale, le handicap dans l'entreprise alterne entre contrainte et opportunité (Tisserant, 2012), l'autisme est parfois ainsi clairement identifié comme une compétence unique et la personne qui en est porteuse comme un véritable talent.

Cependant le dispositif de gestion de ces personnes doit être particulièrement soigné si l'on veut les mettre en condition de produire une performance. Hendricks (2010) souligne que le lien entre l'autiste et l'entreprise qui l'emploie reste fragile : les stratégies de succès reposent sur de multiples dimensions telles que la supervision, les collègues, la formation aux types de tâches relatives au poste de travail, la modification du lieu de travail et un soutien de long terme. Par ailleurs, une étude comparative entre un groupe d'autistes et un groupe d'employeurs (Scott & al., 2015) montre qu'une meilleure communication

entre les deux est primordiale. Les résultats de cette recherche montre que les facteurs de succès sont une meilleure compréhension de ce qui est attendu dans le travail, une connaissance des exigences de productivité et un soutien sur le lieu de travail pour aider à créer un environnement inclusif et modifié. Le leadership inclusif est d'ailleurs montré comme performant avec les autistes bien qu'il manque des recherches sur les autres modes de leadership tels que le transformationnel, le transactionnel ou le « servant » (Vogus, Taylor, 2018).

6. L'altérité radicale de la personne autiste : une autre façon de penser et ressentir le monde

Intégrer les personnes autistes dans une organisation, c'est accepter une forme de neurodiversité. Celles-ci en effet présentent des caractéristiques étonnantes dont l'apport peut être tout-à-fait intéressant pour une organisation. En tout cas, de plus en plus de recherches soutiennent l'idée que l'intégration des autistes peut être un atout de grande valeur pour les organisations (Austin, Pisano, 2017) bien que cela ne soit pas donné d'avance, notamment du fait de la perception que les gens peuvent avoir d'eux comme le rappelle Jon adams, un autiste de haut niveau : « Autism creativity can de a double-edged sword. We can be haphazard with finance because that's not our primary motive, and obsession with details leads to levels beyond what is expected. This may be time-consuming, but I couldn't have it any other way. I'm confident with my neuro-difference. I wouldn't change anything, other than maybe people's attitudes and their understanding – but that's something hopefully I can help to achieve with the work I make and show. Some people think of us as "with autism", as if it's something optional or accumulative, as if we're broken or just plain failed neurotypical people. Language engenders attitudes – if you always look at a tree as being an evolutionary failed cat, you can never focus on the tree's beauty, perfect in its rightful niche in biodiversity. The same goes for neurodivergent people : we're just one part of innate human neurodiversity » .

La compréhension du fonctionnement des autistes reste toujours un point délicat et extrêmement complexe. De nombreux chercheurs, notamment psychologues, ont essayé de le définir depuis l'époque de Léo Kanner que l'on peut considérer comme un pionnier en la matière. Cependant, il faut souligner que les autistes eux-mêmes ont beaucoup apporté à la compréhension du phénomène. Il existe de nombreux autistes dits de haut niveau qui ont contribué à cela. Parmi eux, on peut citer le français Schovanec, philosophe et écrivain. Il a publié de nombreux ouvrages pour expliquer les façons qu'ont les autistes de ressentir et penser le monde qui les entoure. Cet auteur interroge les standards et les normes de notre société de son point de vue d'autiste et plaide pour la reconnaissance de la diversité et la richesse des personne autistes (Schovanec, 2018). Bien que cela soit quelque peu réducteur de toute la complexité que présente l'autisme, nous retiendrons au final deux caractéristiques chez la personne l'autiste qui peuvent être intéressantes pour l'organisation : les intérêts restreints et les particularités de leur mode de relation aux autres.

Au sujet des intérêts restreints, ceux-ci permettent aux autistes de se focaliser intensément sur certains tâches et de travailler des détails de manière extrêmement approfondie. Le caractère répétitif et l'extrême focalisation dont ils peuvent faire preuve leur donne une capacité que les neurotypiques ne pourraient supporter. Les autistes ne comptent pas les heures consacrées à faire un travail pour lequel ils ont un intérêt et cela peut prendre la forme d'une boulimie intellectuelle qui leur confère une expertise très fine et presque exhaustive dans certains domaines. Les autistes sont des employés qui peuvent présenter un haut niveau de passion pour ce qu'ils font et c'est là que résident des opportunités pour atteindre des objectifs de haute performance au bénéfice de l'entreprise.

Les relations sociales sont en général problématiques pour eux et se sentir en groupe ou travailler dans un espace ouvert peut être vécu comme oppressant ou épuisant car trop stimulant. Ils apprécient davantage de calme à l'écart de l'intensité des interactions entre collègues. Cependant, s'il en cherchent pas beaucoup les interactions, ils ne refusent pas catégoriquement la relation à l'autre et présentent même quelques caractéristiques très intéressantes dans leur façon d'être. Par exemple, ils ont la particularité d'être très honnêtes, loyaux et fiables dès lors qu'on veuille bien les mettre dans des conditions socio-professionnelles et de relations avec les collègues qui puissent leur être supportables. Cette manière d'être des autistes peut surprendre mais si comme Goffman (1973), on peut considérer la vie quotidienne comme une sorte de théâtre, il faut savoir que les autistes eux-mêmes peuvent être tantôt surpris, mal à l'aise ou amusés de voir les neurotypiques se comporter avec les autres de manière très jouée, qu'ils considèrent comme artificielle voire surfaite et sinon inutile. On peut penser que côtoyer des autistes peut contribuer à créer un climat de travail particulier et potentiellement positif car il faut aussi noter que l'honnêteté n'est pas qu'une valeur mais peut également être un moyen pour atteindre certains objectifs au sein d'équipes : dans le cas des organisations de haute fiabilité (Weick, 2007), l'état d'esprit des équipes de travail et l'honnêteté que peuvent avoir les collaborateurs entre eux sont prépondérants pour la réussite des mission et le bon fonctionnement de l'organisation (Joseph, Winston, 2005 ; Engelbrecht & al., 2017).

Conclusion : faut-il vraiment rationaliser ce qui peut échapper à la rationalité managériale ?

A la lumière de ces deux figures de l'altérité, nous nous sommes interrogés en filigrane sur une présupposition : la rationalité managériale et l'implantation de dispositifs de gestion ne contribuent-elles pas par nature à écarter la richesse de la singularité des personnes très atypiques par ses logiques mêmes de standardisation ou de contrôle des comportements ? Il ne s'agit de dépeindre un tableau accusateur des dispositifs de gestion (notamment ceux de la diversité) comme peuvent le faire nombre de chercheurs du courant des études critiques en management. Mais une critique radicale, qu'il resterait à mener en matière de gestion de la diversité, n'est-elle pas nécessaire pour appréhender une altérité radicale ? L'adjectif employé l'est à sons sens étymologique le plus originel : être à la racine des choses c'est-à-dire interroger les enjeux fondamentaux du management et de la diversité, ce que pourrait peut-être permettre l'étude de ces figures « extrêmes » que peuvent être dans certaines circonstances l'expatrié et l'autiste. Une telle entreprise est ambitieuse et nous avons uniquement essayé là d'esquisser à grands traits une réflexion allant dans ce sens animée par l'intuition suivante : la neurodiversité et l'intelligence culturelle n'ont-elles pas pour point commun principal d'apporter un autre regard, d'autres ressentis et d'autres façons de pensée et cela ne constitue-déjà-t-il pas une forme de compétence et de ressource pour l'organisation ? Bien sûr, le parallèle entre la situation des expatriés et des autistes contient de nombreuses limites et il ne s'agissait pas ici d'en faire une stricte comparaison. Par exemple, nous n'affirmons pas que le mentoring de l'expatrié est un dispositif équivalent à celui du job coaching chez la personne autiste même si l'accompagnement en est un principe commun. Si nous ne nous risquerons pas non plus à dire que l'autiste est comme l'expatrié, ces deux-là peuvent tout de même vivre le même sentiment d'être d'isolé, non reconnu et incompris : en un mot, se sentir étranger. Face à cela, c'est sans doute à l'organisation et à ses dispositifs de s'interroger sur eux-mêmes, sur ce qui les constituent et surtout sur les buts qu'ils poursuivent car « L'altérité, c'est ce qui résiste à sa volonté, ce qui ne se réduit pas à la représentation qu'on s'en fait, ce qui oppose sa résistance au monde comme volonté et représentation, dont on fait ce qu'on veut de manière impériale, ce qui reste infiniment rebelle au monde empirique des choses qui nous sont d'emblée données. L'altérité, jamais donnée d'avance et à jamais, c'est ce qui s'oppose au soi velléitaire, qui peut et veut, étendant autour de soi et sur toute chose le grand pouvoir et le bon vouloir de ses vues et de ses idées » . En appliquant les dispositifs, il ne faut donc pas faire un management à l'aveugle mais prendre appui sur eux et tenter de les utiliser comme des leviers afin de favoriser les conditions d'expression des potentiels de ces profils atypiques.

Pour terminer sur une recommandation, nous dirons qu'il ne faut pas que les managers et les organisations ait peur de l'apport en matière de différence et particulièrement d'authenticité et d'honnêteté que peuvent amener des paroles et des regards différends qui nécessairement mettront en cause les routines et les habitudes d'une organisation. Certes pour les manageurs, la reconnaissance de l'altérité radicale s'apparente à se mettre dans des dispositions mentales qui sortent de l'ordinaire et exigent parfois un investissement particulièrement fort avec un retour qui échappe au contrôle et bouleverse les codes ordinaires ainsi que les références communes. S'intéresser à l'altérité radicale, c'est même parfois affronter des situations extrêmes et présuppose une bienveillance, une éthique voire une ascèse personnelle pour embrasser la singularité et ne pas biaiser toute la richesse qu'elle peut comporter. Mike Horn (2015), célèbre aventurier confronté à de nombreuses situations extrêmes décrivait comment il avait pu vivre avec certains compagnons des situations extraordinaires (risquées en l'occurrence) et qui avaient transformé sa propre façon de voir et de penser grâce à l'authenticité de sa relation aux autres en de pareilles circonstances : « plus on est honnête plus on est libre, parce qu'on n'a plus à s'encombrer de masques : le masque du vainqueur, du viril ou du « dernier ». Quand on s'expose, les faux-semblants ne protègent plus de rien. Seul compte qui on est vraiment au fond. L'argent, les positions sociales, les illusions ou l'égo se fracassent sur la réalité. Et c'est tout aussi vrai de l'existence ». Sans vouloir tomber dans une approche ésotérique de l'altérité, est-ce que les derniers travaux au sujet de la spiritualité en management ou ceux de la pleine conscience (mindfulness) qui ont des effets démontrés sur le fonctionnement des organisations ne pourraient pas être un prolongement intéressant des études sur la diversité ?

Bibliographie

Adler N. (1981), Re-entry: Managing Cross-Cultural Transitions, Group and Organizational studies, 6: 341-356.

Ang, S. et Van Dyne, L. (2008), Handbook on Cultural Intelligence : Theory, Measurement and Applications, Armonk, M.E.Sharpe.

Armagnac S., Klarsfeld A., Martignon C. (2016), La gestion des talents : définition, modèles, pratiques d'entreprise, @GRH, 2016/3, n°20.

Austin R.D., Pisano G.P. (2017), Neurodiversity as a competitve advantage, Harvard Business Review, May-June, pp. 96-103.
Bar-On, R., & Parker, J. D.A (2000), The handbook of Emotional Intelligence : Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace, San Francisco: Jossey-Bass
Baruch Y., Altman Y., Tung R. L. (2016), Career mobility in Global Era, The Academy of Management Annals, 10.
Baruch, Steele, Quantrill (2002), Management of expatriation and repatriation for novice global player, International Journal of Manpower, vol.23, n°7.
Benedetto-Meyer M., Maugeri S., Metzger J-L. (2011). L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires, L'Harmattan.
Boussard V., Maugeri S. (Dir.) (2003), Du politique dans les organisations. Sociologie des dispotifs de gestion, L'Harmattan.
Bruna M.-G. (2014), éloge de la confiance : de la reconnaissance de l'altérité au
pacte de responsabilité, in De Monterno A. & Vernay S. (dir.) La Confiance, Editions Institut Montaigne.
Bruna M.-G., Chauvet M. (2013), La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, Management International,special issue Management et Diversité: approches théoriques, approches comparesș edited by J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. E. Freitas, M. Ozbilgin, pp. 70-84.
Bruna, Peretti, Yanat (2016), Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever, RIMHE, vol. 1, n°20.
Cerdin J-L (2004), les carrières dans un contexte global, Management & Avenir, vol.1, n°1.
Cherrie J. Zhu, Helen De Cieri, Di Fan & Mingqiong Mike Zhang (2018), Expatriate management in emerging market multinational enterprises (EMNEs): reflection and future research agenda, The International Journal of Human Resource Management, 29:11.
Didier-Courbin P, Gilbert P. (2005), éléments d'information sur la législation en faveur des personnes handicapées en France : de la loi de 1975 à celle de 2005, Revue française des affaires sociales, 2005/2
Dickman M., Doherty N., Mills T., Brewster C. (2008), Why do they go ? Individual and Corprate Perspectives on the Factors influencing the Decision to Accept an International Assignment, International Journal of Human Resources Management, 19, 4, 731-751.
Dumez H. (2014),Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance, Le Libellion d'AEGIS, vol. 10, n°1.
Duport M., Janicot L. (2010), Diversité culturelle et idéologie managériale : le cas des entreprises multinationales en Chine, in Humanisme et Gestion, Vol.5, n°300.
Engelbrecht A. S., Heine G., Mahembe B, (2017), Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Issue: 3, pp.368-379
Feinstein A. (2018), Autism Works : A Guide to Successful Employment across the Entire Spectrum, Routledge.
Frimousse S., Peretti J-M (2007), la diversité ou la dialectique du semblable et du différent, Management & Avenir, 2007/4, n°14.
Garner-Moyer H., (2006), Gestion de la diversité et enjeux de GRH, Mangement & Avenir, 2006/1, n°7.
Gattegno M.P., Rogé B. (2001). « Programme Job Coaching : préparation à l'emploi et aide à l'insertion professionnelle des jeunes autistes. Les phases du programme après deux ans et demi d'existence », Approche Neuropsychologique des Apprentissages chez l'Enfant (A.N.A.E.), vol.2, pp.30-32.
Goffman E. (1973), La mise en scène de la vie quotidienne, Broché.
Hatchuel A., Pezet E., Starkey K. et Lenay O. (Dir.) (2005), Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault, Les Presses de l'université de Laval.
Hendricks D. (2010), Employment and adults with autism spectrum disorder : challenges and strategies for success, in Journal of Vocational Rehabilitation, 32.
Horn M. (2015), Vouloir toucher les étoiles, Broché.
Jodelet D. (2005), Formes et figures de l'altérité, in Sanchez-Mazas M., Licata L., L'Autre : Regards psychosociaux, Les Presses de l'Université de Grenoble.
Joseph E., Winston B. (2005), A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26/1.
Le Texier T. (2016), Le maniement des hommes : essai sur la rationalité managériale, La Découverte.
Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Richey, R. G. (2018), Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence, Journal of World Business, 53(2).
Naschberger C. (2008), la mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise », le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap, Management & Avenir, vol. 4, n°18.
Peretti J-M (2008), Tous talentueux : développer les talents et les potentiels en entreprise. Les meilleures pratiques vues par 100 experts, Broché.
Pierre P., Chanlat J-F (2018), Le management interculturel : évolutions, tendances, critiques, EMS, Paris.

Pezet, É. (2005), Le coaching, souci de soi et pouvoir, XVIe congrès de l'AGRH, Paris.
Ricaud C., Ndayirata S., Rouanet S. (2014), Une approche de la GRH socialement responsable par la problématique de l'emploi : développement de l'employabilité et traitement des personnes autistes au sein des organisations médico-sociales, 16e Université de Printemps de l'Audit Social, Pékin, 26, 27 & 28 mai.
Schovanec J-F (2018), Nos intelligences multiples, Broché.
Scott M, Falkmer M, Girdler S, Falkmer T (2015), Viewpoints on Factors for Successful Employment for Adults with Autism Spectrum Disorder, PLoS ONE 10, (10).
Szkudlarek, B. (2010), Reentry - A review of the literature, International journal of intercultural relations, vol. 34, n° 1.
Tisserant, G. (2012), Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité, Pearson.
Townley B. (1993), « Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management », Academy of management Review, vol. 18.
Vignal J. (2015), Le poste occupé au retour d'expatriation : des contraintes et opportunités organisationnelles aux stratégies et attentes individuelles, @GRH, vol.2, n°15.
Vinsonneau G. (1997), Culture et comportement, Armand Collin.
Vogus, Timothy & Lounds Taylor, Julie. (2018). Flipping the script: Bringing an organizational perspective to the study of autism at work, Autism, 22.
Weick K.E., Sutcliffe, K.M. (2007), Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty, John Wiley & Sons.
Weppe X., Warnier V., Lecoq X. (2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives, Revue française de gestion, n°234.

MODALITE DE LA RELATION ENTRE MENTORE ET MENTOREE AU SEIN D'UN RESEAU FEMININ SOCIAL « OUVERT » DANS UN CONTEXTE DE CREATION D'ENTREPRISE: LE MODE DIGITAL PEUT-IL S'IMPOSER ? LE CAS DU PROGRAMME MENTORING DU RESEAU PWN NICE COTE D'AZUR (PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK).

Marie José SCOTTO
IPAG Business School
m.scotto@ipag.fr

Kelly LEFEBVRE
IPAG Business School,

André BOYER
Université de Nice Sophia Antipolis.

Alice NEEL
IPAG Business School

Résumé
Cette recherche s'attache à étudier les modalités de la relation entre mentore et mentoree dans le soutien du projet entrepreneurial féminin, au sein d'un réseau féminin d'un type particulier. Nous étudierons le programme Mentoring développé au sein du réseau féminin PWN Nice Côte d'Azur (Professional Women's Network) pour soutenir les projets entrepreneuriaux des femmes du réseau, qui est « ouvert », « multiculturel » et « multi sectoriel ». Notre travail au sein de ce réseau se concentre sur l'adoption ou pas d'un nouveau mode émergent de relation : le mentorat on line, qui permet d'utiliser les outils digitaux. Certains auteurs indiquent que cette pratique se développe et pourrait même supplanter le mentorat classique et sa relation empathique de face à face (Petridou, 2013). Notre questionnement porte justement sur la perception par les mentorées de ce mode de relation « digitalisée » dont les auteurs (Stokes et al, 2003, Salmon, 2004) ont souligné la spécificité.

Mots clés : entrepreneuriat féminin, accompagnement, réseau de femmes, mentorat, digitalisation

This research paper explores the relationship modalities between mentor and mentee in support of women's entrepreneurial projects within a particular female network. We will study the Mentoring program developed within the Professional Women's Network Nice Côte d'Azur to support the entrepreneurial projects of in the network which is "open", "multicultural" and "multi sectorial". Our analysis within this network focuses on an emerging mode of relationship, online mentoring and whether it is adopted or not, with the possibility of using digital tools. Some authors indicate that this practice is developing and could even supplant traditional mentoring and its empathic face-to-face relationship (Petridou, 2013). Our

questioning relates precisely to the mentees' perception of this "digitalized" mode of relationship whose authors (Stokes et al, 2003, Salmon, 2004) have underlined the specificity.

Key words: *women entrepreneurship, coaching, women's network, mentoring, digitalization*

Notre article a pour objectif d'étudier la relation de mentorat au sein d'un échantillon de femmes portant un projet de création d'entreprise, soutenu par le Mentoring Programme du réseau féminin PWN (Professional Women's Network) Côte d'Azur. Ce réseau a la particularité d'être « ouvert », « multiculturel » et « multi sectoriel ». Une des caractéristiques de ce programme est de proposer des outils digitaux permettant une relation de mentorat on line entre mentore et mentorée, alors que nous avons mis en avant dans des travaux antérieurs (Scotto, Puccio, Boyer 2016), la perception et les effets de la relation de e mentorat (mentorat on line) auprès de femmes créatrices d'entreprises en France et au Pays de Galles, ainsi que le rôle des réseaux féminins d'entreprise (Bruna, Bender, Scotto, Vincent, 2017).
Aussi notre recherche actuelle s'inscrit-elle à la croisée de deux thématiques du champ des pratiques de l'accompagnement entrepreneurial : le rôle des réseaux féminins « transversaux » hors appartenance à une entreprise, en tant que structure d'accompagnement des femmes entrepreneures, et l'utilisation d'outils digitaux dans le processus de mentorat. Nous avons noté, en France du moins, que les recherches se centraient plus particulièrement sur les réseaux féminins intra entreprises ou sectoriels.

Notre problématique de recherche est la suivante : **les outils « online » peuvent-ils s'imposer dans la relation de mentorat dans le cadre d'un réseau féminin « ouvert », et dans une situation d'accompagnement entrepreneurial ?** Nous la déclinons autour de trois axes de recherche qui seront étudiés à travers la revue de littératur ainsi que par notre étude terrain auprès des participantes au programme Mentoring du réseau PWN (Professional Women's Network) Côte d'Azur. **Notre premier axe** explore le rôle et l'importance de ce type de réseau multi sectoriel dans l'accompagnement entrepreneurial des créatrices d'entreprise. Même si l'esprit d'entreprise est un phénomène mondial et même si les hommes et les femmes ont prouvé qu'ils avaient les uns et les autres la capacité d'atteindre l'indépendance financière et le succès par un travail indépendant, les définitions traditionnelles de l'esprit d'entreprise mettent en avant des caractéristiques plutôt masculines. Souvent, la pratique discursive, intériorisée par les femmes elles-mêmes d'ailleurs, considère l'entrepreneur comme de sexe masculin, ancré dans la tradition où les hommes étaient toujours les seuls détenteurs de l'esprit d'entreprise (Gupta et al. 2009). Les femmes, en revanche, ont pu être considérées comme moins motivées, moins qualifiées et dotées de moins de talents d'entreprise, notamment en invoquant la responsabilité de la femme au sein de la famille (Morley, 1993).

Cependant, si l'on considère avec Morrison (2000) que l'entrepreneuriat est un agent de changement par rapport à la culture des générations, les femmes ont un rôle crucial à jouer dans ce cadre. Le potentiel de l'entrepreneuriat féminin est d'ores et déjà reconnu et les nouvelles avancées en matière de recherche sur cette thématique montrent le rôle croissant des réseaux féminins (Donnellon & Langowitz, 2009 ; Donelan, Herman & al., 2008, Singh & al, 2006) dans le développement de la carrière des femmes et notamment dans la décision de création d'entreprise. Cela invite la recherche sur l'entrepreneuriat à adopter de nouvelles stratégies pour mettre en lumière les capacités d'entreprendre des femmes.

Notre second axe de recherche s'attachera à explorer la relation mentor(e)/mentoree, qui est ici une relation femme-femme et selon Leck & Orser, (2013 ; Poulsen, 2013), prendrait une force particulière dans ce contexte. Nous nous attacherons à en identifier les caractéristiques et l'importance dans le processus d'accompagnement au projet d'entreprise (Stone, 2007, Shortland, 2014). **Le troisième axe de notre recherche** concerne l'adoption (ou non) des outils « online » permettant de développer la relation de mentorat « on line » que Stokes & al (2003) considère comme un outil spécifique, différent du mentorat classique. Ce mentorat « online » par rapport au mentorat traditionnel, au travers de l'étude de cas pilote d'une précédente recherche (Scotto, Puccio, & Boyer 2016), pourrait constituer une alternative pour favoriser les interactions et l'assistance dans un contexte de plus en plus déterminé par l'environnement technologique (Donelan, Herman & al., 2008). Qu'en est-il en pratique ? Que pensent les mentorées de ces outils ? Les adoptent-elles ou pas ? Pour quelles raisons ?

Nous espérons dans le cadre de cette recherche prolonger nos recherches précédentes sur les dispositifs d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin (Scotto, Puccio, & Boyer, 2016 ; Scotto, Bonet & Fischer, 2014) sur deux niveaux d'analyse, celui des actions développées par les réseaux de femmes et celui de la relation « digitalisée » de mentorat entre femmes. L'intérêt également de cette recherche par rapport à nos travaux précédents est d'avoir accès à un terrain privilégié, celui du programme de Mentoring développé par un réseau féminin puissant et établi.

1. Approche Théorique

1.1 Le concept de Networking

Comment définir le concept de networking (que l'on peut traduire par réseautage) ? D'un point de vue général, Frishman, Lublin & Steisel (2004) soulignent que le concept de networking est le processus de développement et de maintien de relations. Ces mêmes auteurs affirment que « *dans la pratique, le networking est la mise en place de multiples alliances de soutien mutuel, informelles et vaguement soudées. Le networking consiste à forger des liens et à partager. C'est se connecter avec des gens qui ont des intérêts et des objectifs communs et qui se donnent généreusement les uns aux autres*[160]. » (Frishman, Lublin & Steisel, 2004 p.4). Le concept de la « *constellation des relations* », expliqué par Kram & Isabella (1985), postule que le soutien de carrière et le soutien psychologique puissent provenir de personnes à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. De telles relations impactent sur le capital social, qui se définit comme un attribut des individus, des organisations, des communautés et même des nations (Leana & Van Buren, 1999). Raider & Burt (1996) ont justement défini le capital social (au niveau individuel) comme « *la structure des réseaux de contacts des individus - le modèle d'interconnexion entre les différentes personnes avec lesquelles chaque personne est liée*». Il constitue une ressource indiscutable selon Forret & Dougherty (2001), qui peut offrir à chacun l'accès à l'information, aux ressources et aux opportunités, dans la vie personnelle ou professionnelle. Burt (1992) a supposé en utilisant le concept de « trous structurels » que les différences dans les résultats de carrière peuvent être générées par les différences de quantité de capital social disponible. Ce capital social ainsi que l'utilisation des réseaux sont considérés par les auteurs comme cruciaux dans le développement du projet entrepreneurial (Carter & Ram, 2003 ; Shaw & al, 2006). Cependant, selon de Janasz & Forret (2008), il existe de nombreux obstacles au networking : les individus ne sont pas égaux en termes de réussite dans la construction, le développement et le maintien du capital social. Pour Forret (2006), la taille du réseau, la force et les modèles des relations ainsi que les ressources sont des éléments qui permettent d'améliorer le capital social de l'individu. La taille du réseau social peut être définie par le nombre de personnes qui s'y trouvent. Pour développer son réseau, de nombreux chercheurs tels que Forret & Dougherty (2001), ont déterminé cinq types de comportement de networking: maintenir des contacts, socialiser, s'engager dans des activités professionnelles, participer à une communauté et accroître sa visibilité interne. La force et le modèle des relations au sein du réseau sont également à prendre en compte. L'information sera facilement accessible aux personnes qui développent un réseau de nombreuses personnes qui ne sont pas elles-mêmes fortement interconnectées (Burt, 1992). Morrison (2002) constate une corrélation entre les relations interpersonnelles fortes et la facilité d'intégration d'un groupe ou d'une organisation. A travers le maintien et le développement de son réseau, une personne pourra accéder au soutien social, à l'information, aux idées, au parrainage. Dans sa recherche, Forret (2006) a montré que des liens forts peuvent être définis par le contact fréquent, la confiance et le lien affectif dans une relation. Granovetter (1995) met en évidence dans son travail fondateur, l'existence de liens forts et faibles. Il a démontré que des liens faibles, tels que des connaissances, étaient plus utiles que les liens forts, caractéristiques d'une relation étroite et d'une unique source d'information, dans la capacité à trouver un emploi.

Les relations de networking sont considérées comme des liens faibles, offrant, comme indiqué précédemment, de l'information, mais aussi des possibilités d'emploi et d'autres services. Les relations générées par le réseau peuvent évoluer vers des liens plus forts grâce à des contacts fréquents et développer confiance et familiarité. (Forret, 2006). Au final, les ressources d'un réseau social se réfèrent aux résultats précieux qu'un individu peut tirer profit du maintien et du développement des relations (de Janasz & Forret, 2008). Tichy, Tushman & Fombrun (1979) identifient différentes formes d'avantages y compris la formation, l'amitié, les services et l'influence. En conclusion, la taille du réseau, la force des liens, le schéma des liens et les ressources des liens sont nécessaires pour construire, développer et maintenir le capital social. Cependant, les individus rencontrent des obstacles spécifiques dans leurs tentatives de développer leur réseau social.

A Ces obstacles peuvent être différents selon le genre :

Forret (2006), parmi les premières, souligne que les recherches examinant les différences de genre dans le comportement en réseau montrent un contraste entre les hommes et les femmes. Selon l'étude de Gould & Penley (1984), les hommes ont tendance à s'engager plus que les femmes en termes de réseau et plus généralement en termes de comportement de socialisation. En fait, Kumra & Vinnicombes (2010) soutiennent que les femmes doivent lutter contre les stéréotypes négatifs de genre afin d'accumuler des contacts en réseau et un capital social. Ces auteures soutiennent que les femmes ont moins accès aux ressources sociales que les hommes, mais aussi un fort problème de légitimité et de crédibilité dans l'organisation (Burt, 1998). Il est donc important pour les femmes d'obtenir un parrainage organisationnel

[160] Traduction

et un mentorat fort, ainsi que d'accroître leur visibilité (Burt, 1998). De plus, Kumra & Vinnicombes (2010) ont réalisé une étude démontrant que les femmes sont souvent exclues des réseaux formels et informels, ce qui crée des difficultés pour accumuler du capital social. .Vasil (1996) de même que Aisenberg et Harrington, (1988) reconnaissent que les femmes sont confrontées à des comportements d'exclusion dans leurs activités professionnelles, ce qui entraîne un isolement, un niveau de stress élevé, un manque de confiance et un sentiment d'efficacité moindre. Brush & al (2009) considèrent que cette exclusion limite la capacité d'entreprendre des femmes. Ce manque d'accès a poussé les femmes à créer des réseaux différents de ceux des hommes (Ibarra, 1993). Dans ces réseaux, les femmes trouvent le relationnel et les ressources pour développer leur projet d'entreprise (Sorenson & al, 2008). Le réseau représente aussi le vivier ou l'entrepreneure pourra entrer en relation avec le ou la potentiel mentor(e).

B L'importance du réseau pour les femmes entrepreneures :

Une partie des difficultés auxquelles se heurtent les femmes entrepreneures provient (Burt, 1998) d'un déficit de crédibilité, influençant directement l'accès des femmes aux réseaux professionnels formels et informels. Il souligne également l'importance pour les femmes d'emprunter le capital social d'un mentor / sponsor pour réaliser un développement de carrière plutôt que d'essayer de le construire par elles-mêmes. Ainsi, Jackson (2005) indique que les femmes qui cherchent à développer leur réseau professionnel et à améliorer leur capital social, devraient s'assurer un parrainage fort et stable et s'assurer qu'elles sont visibles dans leur organisation. Elles bénéficieront ainsi, selon Burt (1998), de réseaux sociaux formels et informels soit directement (via leurs membres de leur propre réseau), soit indirectement (membres du réseau de leurs sponsors / mentors). Hamilton et al (2011) ont montré l'importance des réseaux dans la décision mais également dans la réussite du projet entrepreneurial des femmes. Pour Baker et al (2014), le réseau de socialisation, par les interactions qu'il crée, permet de soutenir l'intention d'entreprendre et de la dynamiser. Selon les travaux de Hamilton (2011), ceci est particulièrement important chez les femmes entrepreneures, justement pour surmonter le possible sentiment de déficit de légitimité que les auteurs ont mis en lumière (Burt, 1998). En effet, selon Singh et al (2006), le réseau représente une communauté qui permet de développer des liens affectifs.

1.2. La relation de Mentorat

Certains auteurs font la différence entre parrainage (sponsoring) et mentorat. Le parrainage implique la promotion active de la personne parrainée, alors que le mentorat se définit plus comme une relation d'accompagnement et de structuration de l'identité professionnelle. Cependant, pour Friday et al. (2004), le mentorat doit combiner les deux dimensions : la première est le « sponsoring » (soutien technique et pratique : conseils, contacts professionnels) et la seconde est plus psychosociale (soutien moral). Le rôle du mentor est également d'introduire l'entrepreneure au sein des réseaux de socialisation. Des auteurs tels que Fowler et al (2007) insistent sur l'apport du mentorat dans le développement émotionnel, voire spirituel de l'entrepreneure. Le mentor introduit également la futur entrepreneure au sein d'une « communauté de pratiques » (Wenger, 2002), de type « entrepreneuriale » (Rigg & O'Dwyer, 2012). En outre, Sullivan (2000), mais également Sarri (2011), ont souligné que bénéficier pour les femmes d'une relation de mentorat forte et solidaire renforçait la probabilité de succès du projet entrepreneurial, notamment dans le cadre d'un programme structuré de mentorat au sein d'un réseau. Les auteurs soulignent également que la relation de mentorat est essentielle pour que les femmes puissent surmonter les difficultés inhérentes à leur projet d'entreprise (Headlam-Wells, 2004).

1.3. L'outil Digital : quel apport ?

Nous examinons la relation de mentorat, dans un contexte d'une relation entre femmes (Pigeon, Cook & Nimnicht, 2012). Nombre de recherches ont porté sur l'émergence des réseaux et sur leur organisation (O Neil, Hopkins et Sullivan, 2011) mais peu de travaux à notre connaissance ont porté en France sur le choix des modalités disponibles entre « traditionnel » et « digital ».

Le e-mentorat se définit par une combinaison de différents outils digitaux de communication (e-mails, conversations via ordinateur avec ou sans visuels) qui remplace la communication physique (Stokes, 2011). Parmi les avantages identifiés par les auteurs (Van Emmerick, 2004), on trouve la possibilité d'accéder à une « *constellation de mentors* » et donc d'accéder à des sources supplémentaires de conseils et d'information. D'autres auteurs (Headlman-Wels et al, 2005) soulignent la diminution des délais dans l'obtention des réponses et des conseils que le / la mentoré(e) pourrait souhaiter, ainsi que la facilitation de l'articulation vie familiale / vie professionnelle (Petridou, 2013). Pour Salmon (2004), le processus de e-mentorat est tout à fait similaire à celui de mentorat classique, sauf que les différentes phases de la construction de la relation (prise de contact, socialisation par échange d'information, apprentissage et partage d'expérience, échange de connaissance, développement de la relation) se font en ligne.

Notre revue de littérature nous a permis d'établir les principales lignes de réflexion des auteurs concernant notre questionnement de recherche et d'apporter des premiers éléments de réponses à nos questions de recherche, notamment sur le rôle des réseaux multi-sectoriels du type PWN. Nous rappelons notre problématique ainsi que les questions de recherche qui la structurent : **Les outils « online » peuvent ils s'imposer dans la relation de mentorat dans le cadre d'un réseau féminin et dans une situation d'accompagnement entrepreneurial ?** Nos trois questions de recherche sont les suivantes :

Question 1 : Quel est le rôle et l'importance du réseau PWN dans le projet entrepreneurial?

Question 2 : Quelles sont les caractéristiques de la relation Mentore-Mentoree et son utilité dans le projet entrepreneurial ?

Question 3 : Quelle perception de l'utilisation de l'outil digital dans la relation ?

Notre étude terrain va nous permettre de recueillir les perceptions et les réactions des femmes du réseau et ainsi d'apporter des éléments de réponse à nos questions.

2. Méthodologie

Nous nous appuyons sur les femmes, qui ont participé ou participent au programme de Mentoring initié par la délégation Côte d'Azur du réseau féminin PWN (Professional Women's Network), soit en tant que mentore, soit en tant que mentorée, sur les deux années 2016/2017 et 2017/2018. Parmi les 98 membres du réseau PWN Côte d'Azur, 6 ont accepté de participer à la première phase de notre recherche, la phase qualitative. Nous bénéficions d'un soutien actif de la promotrice du programme Mentoring (Nice Mentoring Coordinator), qui nous a permis de contacter les membres du réseau.

Le choix du réseau PWN se justifie par la nature même de ce réseau, multi sectoriel et multiculturel, largement internationalisé. Professional Women's Network est fondé en 1990 à Paris par Avivah Cox-Wittenberg (célèbre coach, pionnière de l'accompagnement des femmes à la prise de responsabilités). Il est aujourd'hui présent dans 25 villes du monde parmi lesquelles Munich, Madrid, Copenhague, Sao Paulo, (et à venir Kuala Lumpur ou Singapour). Comptant 3500 membres, il organise plus de 400 événements par an et s'impose comme un modèle de réseau international de femmes dynamique, prospectif et influent. PWN Paris organise 80 événements par an, pour 95% orientés sur le monde professionnel et l'entreprenariat. Les grands rassemblements annuels comptent des partenaires d'envergure : grandes entreprises (Orange), établissements d'enseignement supérieur (HEC, ESSEC, INSEAD, EDHEC), institutions internationales (OCDE).[161]

« L'esprit » du réseau PWN se résume en la solidarité comme levier de progression pour ses membres. PWN se conçoit comme un « eco-système » de sécurité et de bienveillance pour les femmes qui doivent pouvoir s'y exprimer sans s'auto-censurer et sans crainte d'être jugées.

Le réseau se caractérise par la grande diversité de ces membres: des entrepreneures, des cadres du privé et du public, des indépendantes, des artisanes et des artistes. L'engagement de ses membres y est fort : sur 900 membres à Paris, entre 250 et 300 sont actives, engagées sur l'organisation d'événements, la préparation de publications ou la mise en place de projet. De nombreux membres témoignent du fait que PWN offre de vraies opportunités pour se développer, prendre confiance et gagner en leadership[162].

Nous avons mené une recherche de type exploratoire de type qualitative dans un premier temps. Ce sont ces résultats qui sont présentés ci-après. Nous envisageons dans un deuxième temps de poursuivre notre recherche par une approche quantitative sous forme de questionnaire auprès de toutes les participantes du programme du réseau Côte d'Azur et si possible auprès des autres délégations régionales, voire dans une troisième phase élargir la recherche auprès des délégations européennes. La première étape, c'est-à-dire la phase qualitative analysée dans le présent article, s'est déroulée sous forme de 6 entretiens approfondis de type semi-directifs auprès de femmes mentorées, entrepreneures actives, indépendantes et dont l'objectif est de développer leur activité. Nous avons réalisé le guide d'entretien en anglais, langue commune adoptée par le réseau. Il est à noter que toutes nos intervenantes sont européennes, expatriées, vivant en France et tout à fait représentatives de la diversité des membres de ce réseau féminin international. Il est à noter que nos participantes n'appartiennent pas à d'autres réseaux.

Chaque interview a duré entre 45mn et 1h15 et a été enregistré avec autorisation des participantes, retranscrit puis analysé. Les interviews nous ont permis de recueillir un corpus de 63 pages et 28184 mots. La période de recueil des données s'est déroulée du 3 au 20 mai 2018. Chaque interview a été enregistrée

[161] https://www.eveprogramme.com/12439/pwn-premier-reseau-professionnel-international-de-femmes/
[162] https://www.eveprogramme.com/12439/pwn-premier-reseau-professionnel-international-de-femmes/

et les verbatim retranscrits, puis analysés à l'aide du logiciel NVIVO. Nous avons enlevé du corpus, les mots des questions.

2.1 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien a été structuré autour de 30 questions. Il est présenté en annexe 1 et en anglais pour les raisons que nous avons expliqué précédemment en anticipant l'extension de notre recherche au réseau PWN européen. Nous avons choisi d'organiser ce guide d'interview classiquement suivant les règles de l'entretien qualitatif préconisées par Llady-Rispal (2002). Les sept premières questions permettent d'introduire le sujet et d'établir le contact avec l'interviewée afin de créer la relation de confiance. Les vingt-trois autres questions ont été organisées autour de nos trois questions de recherche. Les questions 8 à 11 cherchent à comprendre comment le réseau a aidé ses membres dans leur projet. Les questions 12 à 23 s'attachent à explorer la relation avec la mentore. Quant aux questions 24 à 30, elles se centrent sur les modalités de la relation entre face à face traditionnel et outil online. Nous avons laissé les verbatim dans la langue d'origine (ici l'anglais).

2-2 Les femmes interviewées : qui sont-elles ?

Le tableau ci-après présente notre échantillon qualitatif.

Tableau 1 : présentation de l'échantillon.

Code	Business	Age	Nationalité
F1A	Consultante en Management	60-65	Américaine
F2A	Consultante en Management	55-60	Américaine
F3B	Vente en ligne	55-60	Britannique
F4T	Planification d'évènements	35-40	Tchèque
F5B	Coach Carrière	50-55	Américaine
F6D	Executive Coach	50-55	Danoise

Nous les avons codées en indiquant leur nationalité et l'ordre des interviews pour garantir l'anonymat des participantes.

3. Analyse Terrain : la perception des femmes

3.1. Le rôle et l'importance du réseau PWN dans le projet entrepreneurial des mentorées.

Le réseau constitue une **source d'inspiration** très nette pour deux des interviewées (F4T et F2A). De manière intéressante, ces deux personnes ont le plus grand écart d'âge. « *I joined for events or inspirational talks. Meeting new interesting people is inspirational to me as lots of them are entrepreneurs* » (F4T). « *it's much more inspirational for me* » (F2A).

Toutes les personnes interviewées soulignent également l'importante du réseau pour **vaincre le sentiment d'isolement** lié à l'entrepreneuriat indépendant et apporté **le soutien** nécessaire. Ainsi que l'indique F1A, *« Since I'm a freelancer, I'm often working alone. I do like the solidarity you can get from speaking about issues with colleagues».* Enfin, le réseau permet de trouver aide et **conseil** auprès de ses membres. La moitié des participantes ont fait référence au concept de « **communauté non compétitive, collaborative** » à propos de leur appartenance à PWN. F2A indique « *We had a community, a non competitive collaborative community* ». La participante fait référence à une communauté d'entrepreneures. Nous retrouvons ici le concept développé par Rigg & O Dwyer (2012) mais également Singh & al (2006) à propos de la « communauté entrepreneuriale ». En complément, pour chaque thématique, nous avons réalisé une étude des occurrences. Nous avons choisi plusieurs mots représentatifs des perceptions exprimées lors des interviews, permettant la création par NVIVO d'arbres sémantiques qui sont présentés en annexe 2 pour « Support » et « Community » notamment. Nous avons choisi 5 mots clés relatifs au rôle et à l'importance du réseau dans le projet des membres qui sont: « Inspirational », « Support », « Alone », « Advice », « Community » et nous les avons classés par ordre de fréquence. Le mot clé principal résumant le rôle et l'importance du réseau pour ses membres est : **Soutien**.

Tableau 2 : classement des occurrences par fréquence.

Mots clés	Nombre d'occurrences
Network Support	31
Advice	14
Community	12
Alone	6
Inspirational	4

Nous nous sommes donc attachés à comprendre comment le réseau remplit ses fonctions de soutien selon la perception des femmes interviewées. L'étude de l'arbre sémantique « support » (annexe 2), fait apparaitre que la nature du soutien dans le réseau PWN est ressenti comme **pérenne et continue.** Ce soutien se manifeste par de l'**aide technique**, ce qui apparait au travers des mots comme « expert advice ». La recherche par occurrence fait apparaitre 8 occurrences sur le terme « expert advice », sur les 14 occurrences du mot « advice » soit 57% des citations. Comme l'exprime F3B: « *expert advice on being a business person and being a startup business and getting my business to develop* ». La seconde dimension du soutien que les membres trouvent dans le réseau concerne les **contacts et les opportunités professionnelles,** inhérentes à l'appartenance au réseau. Une des personnes interviewées avoue que la majorité de ses clients provient du réseau. Ce qui est cohérent avec les travaux de Forret et Douherty (2001) sur les opportunités professionnelles que l'appartenance à un réseau permet de développer. La troisième dimension de ce soutien, exprimée par les mentorées, concerne le **soutien moral** mais qui passe principalement par la relation avec la mentore et que nous analysons dans notre paragraphe suivant.

3.2. Quelles sont les caractéristiques identifiées de la relation Mentore-Mentoree et son utilité dans le projet entrepreneurial ?

La Relation mentore mentoree se structure autour des trois dimensions du soutien évoqué auparavant et qui constitue l'approfondissement par rapport au soutien global du réseau : aide technique, contacts et opportunités professionnelles et soutien moral. Se confirment ici les dimensions du mentorat identifiées par Friday et al. (2004), soutien à la fois de type « sponsoring » (aide technique, contacts, opportunités professionnelles) et pyschosocial (soutien moral). Dans l'analyse des verbatim, nous retrouvons la prééminence de la dimension de **soutien moral et psychologique** (« support ») que procure la relation avec la mentore. Ainsi que l'indique F3B *"Moral support it keeps me sort of boosted, it keeps me positive and believing in myself, it keeps me believing in my ideas for my business"*.

Ce soutien comporte une dimension émotionnelle forte ainsi que l'avait souligné Fowler et al (2007) et que nous retrouvons dans nos verbatims : F4T : « *She's giving moral support. I would say even emotional support. It's not necessary the knowledge or technical side. She is someone who I can call. Someone is there so you can count on her.* »

Outre le soutien moral, la relation apporte également un renforcement de la **confiance en soi** de la mentorée. Cette confiance avait déjà été identifiée par les auteurs (Montserrat et al. 2009) et lors de nos précédentes recherches (Puccio, Scotto, Boyer, 2016). Dans notre analyse, nous avons constaté un élément intéressant dans cet échantillon qui est la notion de « Challenge ». La mentore est perçue comme une opportunité de développement personnel et de remise en cause. Ceci apparait très nettement dans la citation suivante de F1A: " *I chose someone completely different from me because I wanted to be challenged. Maybe as other people. I choose people to be supported in what they're doing, I wanted someone to challenge me and almost knock me down because I was ready for that."*

Cette confiance en soi passe nécessairement par la **confiance " Trust" envers la mentore**.

F5B: "*I really respect her. I respect her as a businesswoman, as a fantastic coach. She's someone I trust.* » Cette confiance s'appuie sur la capacité professionnelle et humaine de la mentore : F5B : « *I guess our personalities were a good mix. Like I said I respect her very much for what she's accomplished. I think that's the biggest benefit of having a mentor is find someone who's done what you're trying to do so that they can give you advice and maybe some things that end up being a shortcut for you. So, go and do it wrong to learn how to do it right sort of a thing. She was very dedicated, responsive ».*

On retrouve dans ces paroles, l'importance de l'exemplarité du parcours de vie de la mentore. Son expérience permet à la mentorée d'éviter certains écueils et d'aller plus vite en prenant des « raccourcis de carrière » (« shortcuts » dans la citation).

Mais l'action de la mentore outre le soutien moral, permet de développer les opportunités professionnelles et personnelles : F4T est une des plus explicite sur ce sujet : *« It was more about getting clients and be open to find a way to promote myself* ».

En ce qui concerne l'aide « technique » que la mentore peut apporter, les verbatims montrent que ce n'est pas ce qui prioritairement recherché dans cette relation: ainsi que l'exprime F4T : « *It's not necessarily the knowledge or technical side ».* Nous avons vu que ce soutien technique peut être trouvé plus largement auprès des autres membres du réseau.

Une des caractéristiques du mentorat au sein d'un réseau féminin, est la relation femme-femme. Certains auteurs, nous l'avons vu dans notre revue de littérature, mentionnent que cette relation mentore-mentoree serait particulièrement forte dans ce cas (Leck and Orser, 2013 ; Poulsen, 2013). Ceci n'est pas ressorti de nos analyses. Il n'y a pas eu mention d'une préférence pour un mentor d'un sexe ou d'un autre au cours d'une précédente expérience par exemple. Une des explications peut être que ces femmes appartiennent à un réseau féminin et qu'elles s'attendent donc, lorsqu'elles intègrent le programme de mentorat, à ce que leur mentore soit également une femme.

La troisième dimension de notre recherche portait sur l'adoption de l'outil digital dans cette relation de mentorat. Ceci correspond dans notre questionnaire aux questions 23 à 30.

3.3. Quelle perception de l'utilisation de l'outil digital dans la relation ?

Selon nos verbatim, concernant les femmes que nous avons interviewées, on constate que l'outil digital n'a pas été utilisé. Au contraire les mentorées insistent sur la nécessité de la rencontre physique. Pour trois des personnes interviewées, le mentorat online n'est simplement pas compatible avec ce qu'elle considère comme étant la qualité de la relation avec leur mentore : F3B l'exprime ainsi :« *it is not part of a business relationship with lots of other people, or company, or group of people. This is too individual. I believe that personal contact is absolutely essential* ». F4T est encore plus explicite: « *I believe the face to face contact is the most powerful. It will never beat technology.* » ainsi que F3B «*This is why I feel that face to face is the ultimate.* ».

Les autres confirment la supériorité pour elles, de la rencontre face à face avec leur mentore pour favoriser les interactions et la compréhension. F3B observe: «*I prefer with people because I think you can see very much again in people's body language. If you're having a communication with somebody, you get more information when it's visual…*». Ce qui contredit Donelan, Herman et al, (2008), dans le cas de la présente étude. Même si les mentorées ont la possibilité d'interagir avec leur mentore en utilisant les outils online de type Skype, leur préférence est sans équivoque la relation de face à face. F3B indique : « *Face to face is best because you can be sensitive to the person in front of you, where you are able to possibly read between the lines and maybe make your questioning as a mentee and also your questioning as a mentor responsive very much to the point of what is really needed*. ». Un autre point qui apparait et qui renforce l'importance de la dimension de la rencontre interpersonnelle, est le fait que, mêm si l'outil on line est considéré comme plus pratique et malgré les difficultés logistiques, (transports, temps), la relation de face à face est toujours préférée. F1A le mentionne clairement : « *When I meet with Theresa, who is a fantastic person, the driving time to and from the encounter is almost as long as the time meeting with the mentee just because we both live far away from each other.* »

Ce que nous avons également constaté, c'est que ni les mentores, ni les mentorées n'ont pensé à utiliser l'outil on line. Alors que pour certaines, leur projet professionnel est basé sur la technologie digitale. Ainsi F1A: « *I guess I didn't think about it even though she is online. Her whole business is around Facebook and online things. She never suggested it either.* ».

Au contraire, la recherche de contact physique est de ce fait encore plus importante pour elles. Comme le déclare F2A : « *If I have to work all day online, then I'm dying to just see someone.* And *then, if I had to take a mentoring meeting online, that would be a little depressin*g ».

Toutes indiquent donc une forte préférence pour le face à face. Le calcul des occurrences sur l'expression « face to face » donne 28 citations dans le corps des verbatim. Les qualificatifs relatifs à la relation interpersonnelle sont les suivants : « powerful », « ultimate », « inspirational », « enjoyable ». La phrase qui synthétise le plus précisément les réponses des participantes à la question 26 sur les avantages et inconvénients de la relation de face à face est celle de F6D : « *I think there's only pros. It's always good thing to meet in person. Of course, there is a time issue where you have to drive to the place, then, you'll spend more time. That's a con actually. You have to spend time, half an hour to an hour before and after driving. The only con is really the time issue because you are on the transport but I think it's absolutely wonderful to meet in person.* ».

On pourrait supposer que l'avantage de la relation on line serait le gain de temps et de transport. La question 27 se référerait directement aux avantages et aux inconvénients perçus de la relation de mentorat on line. Nous avons retrouvé l'avantage de la flexibilité de relation online (Headlman-Wells, 2005) dans les verbatim, citée une fois par F3B : « *you're accessible to your meetings, simply without moving anywhere* ». Les mentorées soulignent que l'outil on line dans la relation de mentorat permettrait l'accès à de multiple mentors. Ce qui avait été mis en lumière par les travaux de Van Emmerick (2004). Néanmoins, leur préférence va systématiquement vers la relation de face à face, sans questionnement apparent. La facilité d'articulation vie familiale/ vie professionnelle, identifiée par Petridou (2013), n'a pas été évoquée. Mais l'âge de notre échantillon peut expliquer que ce dernier élément ne soit pas considéré comme important.

Conclusion et limite de notre travail

Nous constatons l'importance du réseau dans le process d'accompagnement, en cohérence avec les conclusions des auteurs de notre revue de littérature. Nous confirmons également l'importance du soutien psychologique et moral comme une caractéristique de la relation d'accompagnement que constitue le mentorat. Cependant dans le cadre de cette recherche, il apparait que l'outil online n'arrive pas à s'imposer dans la relation de mentorat. Nous pourrions dire que ce mode de relation n'est pas « conscientisé » comme une modalité de la relation d'accompagnement. Le face à face reste pour les 6 personnes que nous avons interrogées le mode de relation privilégiée, quasi automatique avec leur mentor, même si elles sont conscientes des avantages de l'utilisation d'un mode alternatif qui serait6on line. Cependant, toutes ces femmes travaillent de manière indépendante, sur des projets d'entrepreneuriat individuel, ce qui peut expliquer la préférence marquée des femmes de notre échantillon pour le face à face avec le mentor.
Ceci constitue la première phase exploratoire de notre recherche, sur un échantillon très limité. Cette recherche conduit à une seconde phase, ou un questionnaire sera envoyé à tous les membres du réseau Côte d'Azur. Une troisième phase est envisagée, à savoir administrer notre questionnaire dans les différentes représentations régionales du réseau. Ces données recueillies à plus grande échelle pourraient modifier les résultats de cette enquête préliminaire. Notre principale limite réside dans la taille réduite de notre échantillon, mais aussi dans sa relative homogénéité en termes d'âge et de professions libérales. Il faut noter également qu'une partie importante (50%) de notre échantillon est en phase initiale de développement. Ceci peut influencer de manière importante la perception de la relation d'accompagnement qu'est le mentorat et le choix de la modalité de la relation.
Un échantillon plus important pourrait amener des réponses différentes notamment chez les plus jeunes membres du groupe (tranche d'âge 25-35) concernant l'adoption des outils on line dans la relation de mentorat. Ceci nous permettrait de mettre en évidence un possible effet générationnel qui n'apparait pas dans notre recherche actuelle, mais aussi de réfléchir sur l'influence du positionnement professionnel des personnes interrogées (entrepreneuriat individuel ou cheffe d'entreprise) dans la perception de la relation de mentorat. Ce positionnement professionnel pourrait amener des résultats différents dans l'appréciation de la relation de mentorat comme accompagnement du projet entrepreneurial.

Bibliographie

Aisenberg N., & Harrington M., 1988, Women of academe: Outsiders in the sacred grove. University of Massachusetts Press.
Baker V. L, Pifer M.J.,& Griffin K.A. , 2014, « Mentor-protégé fit », International Journal for Researcher Development, Vol. 5 Iss 2 pp. 83 – 98.
Bruna MG., Bender A.F., Scotto M. J., Vincent J., 2017, « Des femmes & des réseaux : Une analyse croisée des enjeux stratégiques présidant à l'hébergement organisationnel et à l'affiliation individuelle aux réseaux de femmes en entreprise », 14ème Congrès de l'ADERSE et 14ème Journées Humanisme et Gestion, Kedge Business School, Bordeaux 6-7 avril.
Brush C, de Bruin G., Welter F., 2009, « Agender-aware framework for women's entrepreneurship», International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol 1, No.1, pp. 8-24.
Burt R. S., 1998, « The gender of social capital », Rationality and society, 10(1), 5-46.
Burt, R.S., 1992, Structural holes: The social structure of competition, Cambridge, MA: Harvad University Press.
Carter S. & Ram M., 2003, « Reassessing portfolio entrepreneurship: towards a multi-disciplinary approach », Small Business Economics, Vol. 21 No. 4, pp. 371-80.
De Janasz S. C., & Forret M. L., 2008, « Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success », Journal of management education, 32(5), 629-650.
Donnellon A. & Langowitz N., 2009, « Leveraging women's networks for strategic value », Strategy and Leadership, vol.37, n°3, pp. 29-36
Donelan H., Herman C., Kear K, & Kirkup G., 2008, « Patterns of online networking for women's carrier development », Gender in Management : An International Journal, vol. 24, n°2, pp. 92-111.
Forret M. L., 2006, «The impact of social networks on the advancement of women and racial/ethnic minority groups », Gender, ethnicity, and race in the workplace, 3, 149-166.
Forret M. L., & Dougherty T. W., 2001, « Correlates of networking behavior for managerial and professional employees », Group & Organization Management, 26(3), 283-311.
Friday E, Friday S., Green A., 2004, « A reconceptualization of mentoring and sponsoring » , Management Decision, Vol. 42 Iss 5 pp. 628 – 644.
Frishman R., Lublin J., & Steisel M., 2004, « Networking Magic: Find the best--from Doctors, Lawyers, and Accountants to Homes, Schools, and Jobs », Adams Media.
Gould S., & Penley L. E., 1984, « Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy », Organizational Behavior and Human Performance, 34(2), 244-265.

Granovetter M., 1995, Getting a job: A study of contacts and careers, University of Chicago Press.
Gupta V.K., Turban D.B., Arzu Wasti S., Sikar, A., 2009, « The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become entrepreneurs », Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 33 (2), pp. 397- 417.
Hamilton E., Volpe W., Marcinkus M., 2011, « Married professional women's career exit: integrating identity and social networks », Gender in Management: An International Journal, vol. 26, (1), pp. 57-83.
Hlady Rispal M., 2002, La méthode des cas, Application à la recherche en gestion. De Boeck Supérieur,
Headlam-Wells J., Gosland J., Craig J., 2005, «There's magic in the web": E-mentoring for women's career development », Career Development International, Vol. 10 Iss 6/7 pp. 444 – 459.
Headlam-Wells J., 2004), « E-mentoring for aspiring women managers », Women in Management Review, Vol. 19 No. 4, pp. 212-218.
Ibarra H., 1993, « Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles », Academy of Management journal, 36(3), 471-501.
Jackson M. O., 2005, « A survey of network formation models: stability and efficiency ». Group Formation in Economics: Networks, Clubs, and Coalitions, 11-49.
Kram K. E., & Isabella L. A., 1985, « Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development », Academy of management Journal, 28(1), 110-132.
Kumra S., & Vinnicombe S., 2010, « Impressing for success: A gendered analysis of a key social capital accumulation strategy », Gender, Work & Organization, 17(5), 521-546.
Leana C. R., & Van Buren H. J., 1999), « Organizational social capital and employment practices », Academy of management review, 24(3), 538-555.
Leck J., Orser B., 2013, « Fostering trust in mentoring relationships: an exploratory study », Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, vol. 32 (4), pp. 410-425.
Morley L., 1993, « Empowering Women Managers in the public sector », Women in Management Review, vol.8, (7).
Morrison E. W., 2002, « Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization », Academy of management Journal, 45(6), 1149-1160.
Morrison A., 2000, « Entrepreneurship: what triggers it? », International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 6, N° 2 pp. 59 – 71.
O'Neil D.A,. Hopkins M.H, &Sullivan, S.E, 2011, « Do women's networks help advance women's carriers? », Career Development International, vol. 16, n°7, pp. 733-754
Petridou E., 2013, « Developing women entrepreneurs' knowledge, skills and attitudes through E-mentoring support », , Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.20, No.3, pp. 548-566.
Pigeon N.G., Cook W.&. Nimnicht J.L, 2012, « Women managers to women employees: helping hand or competitive jerks? », Gender in Management : An International Journal, 27 (6), pp. 417-425
Poulsen K. M., 2013, « Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society », Industrial and Commercial Training, vol. 45, (5), pp. 255-263.
Raider H. J., & Burt R. S., 1996, « Boundaryless careers and social capital », The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era, 42(2), 187-200.
Rigg C. & O'Dwyer B., 2012, « Becoming an entrepreneur: researching the role of mentors in identity construction», Education + Training, Vol. 54 Iss 4 pp. 319 – 329.
Salmon G., 2004, « E-Moderating: The Key to Teaching and Learning Online », 2nd ed., RoutledgeFalmer, London.
Sarri K. K., 2011, « Mentoring female entrepreneurs: a mentors' training intervention evaluation », Journal of European Industrial Training, Vol. 35 Iss 7 pp. 721 – 741.
Scotto M.-J., Puccio S., Boyer A., 2016, « De quelle manière le mentorat et sa déclinaison moderne (e-mentorat) peuvent-ils contribuer au développement de la carrière entrepreneuriale des femmes ? », 6èmes Journées Georges Doriot, Entrepreneuriat et Société : pour des approches critiques, Université Catholique de Louvain, Belgique, 19-20 mai.
Scotto M.-J., Bonet D., Fischer B., 2014, « Entreprendre en France, les motivations des femmes », 5ème Journées Georges Doriot, Entrepreneuriat et Société : de nouveaux enjeux, 15-16 mai CNRST-Raba.
Shaw E., Lam W., Carter S. & Wilson F., 2006, «Theory, practice and policy: an integrated view on gender, networks and social capital, international council for small business », paper presented at 51st ICSB World Conference, June.
Shortland, S., 2014, "Role models: expatriate gender diversity pipeline or pipe-dream?», Career Development International, Vol. 19, (5), pp. 572 -594.
Singh V., Vinnicombe S., & Kumra S., 2006, « Women in formal corporate networks: an organisational citizenship perspective », Women in Management Review, vol. 26, n°6, pp. 458-82.
Sorenson R.L., Folker C.A. & Brigham K.H., 2008, « The collaborative network orientation: achieving business success through collaborative relationships », Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 32 No. 4, pp. 615-34.

Stokes P., Garrett-Harris R. & Hunt K.R., 2003, « An evaluation of electronic mentoring and coaching », 10th European Mentoring & Coaching Conference, Cambridge, November.
Stone, P., 2007, « Opting Out? Why Women Really Quite Careers and Head Home », University of California Press, Berkeley, CA.
Sullivan R., 2000, « Entrepreneurial learning and mentoring », International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 6 Iss 3 pp. 160 – 175.
Tichy N. M., Tushman M. L., & Fombrun C., 1979, « Social network analysis for organizations », Academy of management review, 4(4), 507-519.
Van Emmerik I.J.H, 2004, « The more you can get, the better: mentoring constellations and intrinsic career success, Career Development International », Vol. 9 Nos 6/7, pp. 578-94.
Vasil L., 1996, « Social process skills and career achievement among male and female academics », Journal of Higher Education, *67*(1), pp, 103-114.
Wenger E., 2002, Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

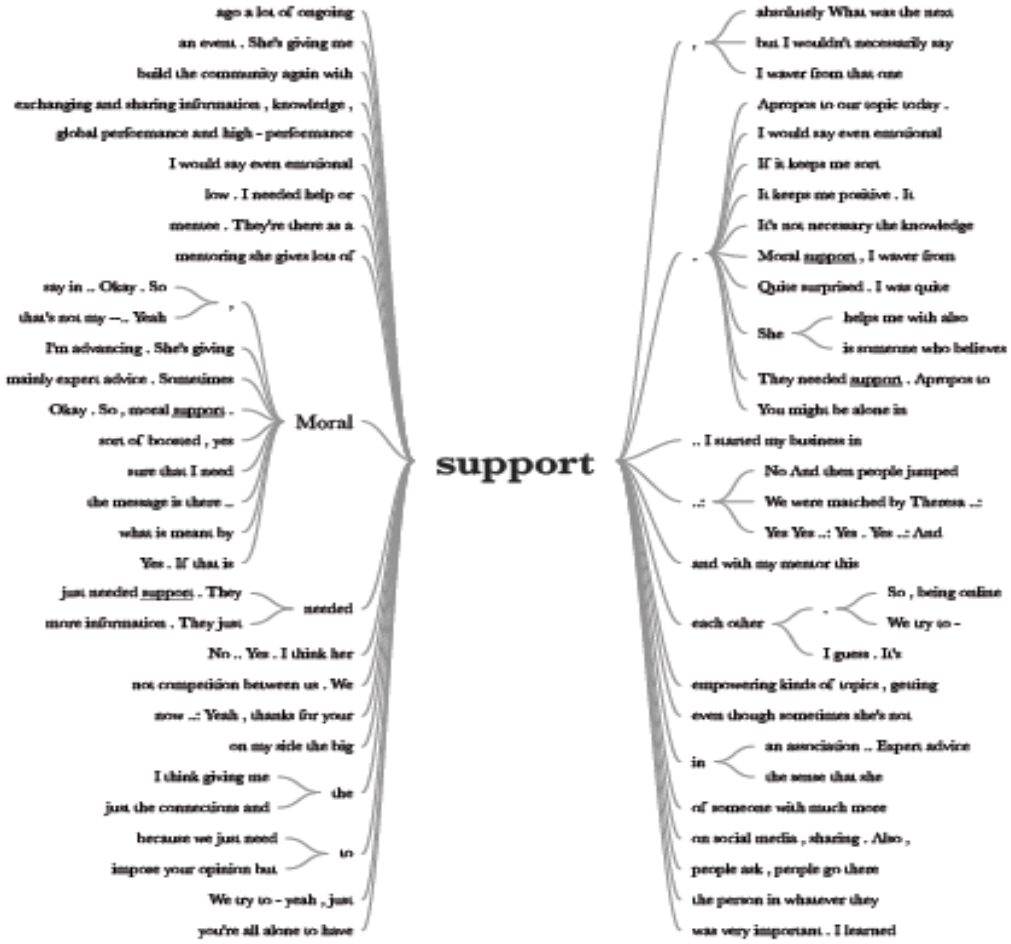
Annexe 1

Guide d'entretien Femmes mentorées entrepreneures.

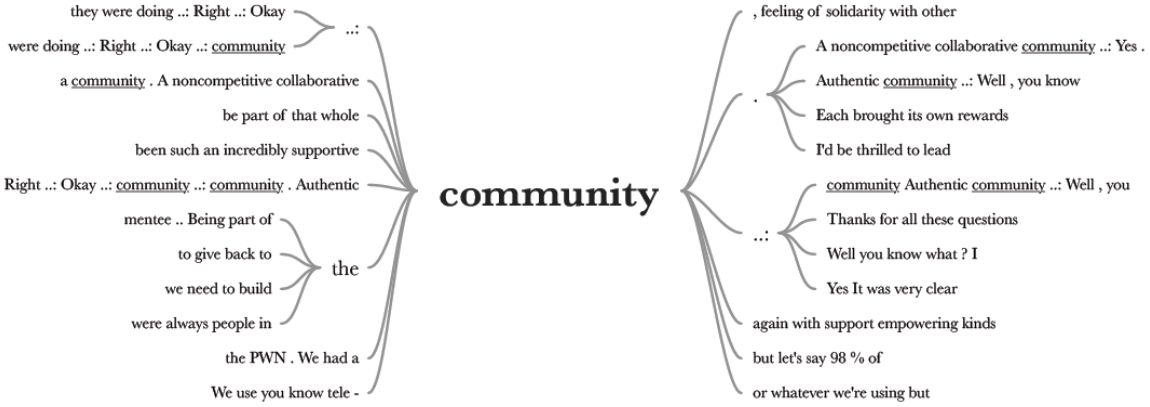
1-Could you introduce yourself?
2-Do you have your own business?
3-What kind of business?
4-when did you start it?
5-what are the next forecasted steps for your business?
6-could you describe your history with PWN
(how did you come across the network)
7-what programme have you participated in within PWN
8-what would you say are the main benefits you have drawned from PWN?
9-what specific benefits were related to the conducting of your business?
10-did you belong to another women's network?
or another network ?
why ?
11-were you (a mentor or) a mentoree within the mentoring programme?
or both ?
why ?
12 if you have been a mentoree how would you qualify the relationship with your mentor ?
13- how were you matched ?
has the match been successful?
why in your opinion?
16-what is the degree of closeness that you've experienced with your mentor ?
17-how would you qualify the mentoring style of your mentor ?
18-when did you participate in the mentoring programme?
19-are you still in the mentoring programme?
20-what is the quality of your relationship with your ex mentor ?
21-what did your mentor help you with ?
22-how did your mentor help you with the growth of your business ?
23-how many interactions did you have in average during the mentoring programme?
24-Through what media?
25-what was the main media used?
26-what are the pros and cons of face to face meeting in your opinion?
27-what are the pros and cons of online meeting in your opinion?
28-which do you prefer?
29-how would you qualify the impact on your relationship of online mentoring?
30-which modality would in your opinion be more in tune with your entrepreneurial project?

Annexe 2: les arbres sémantiques

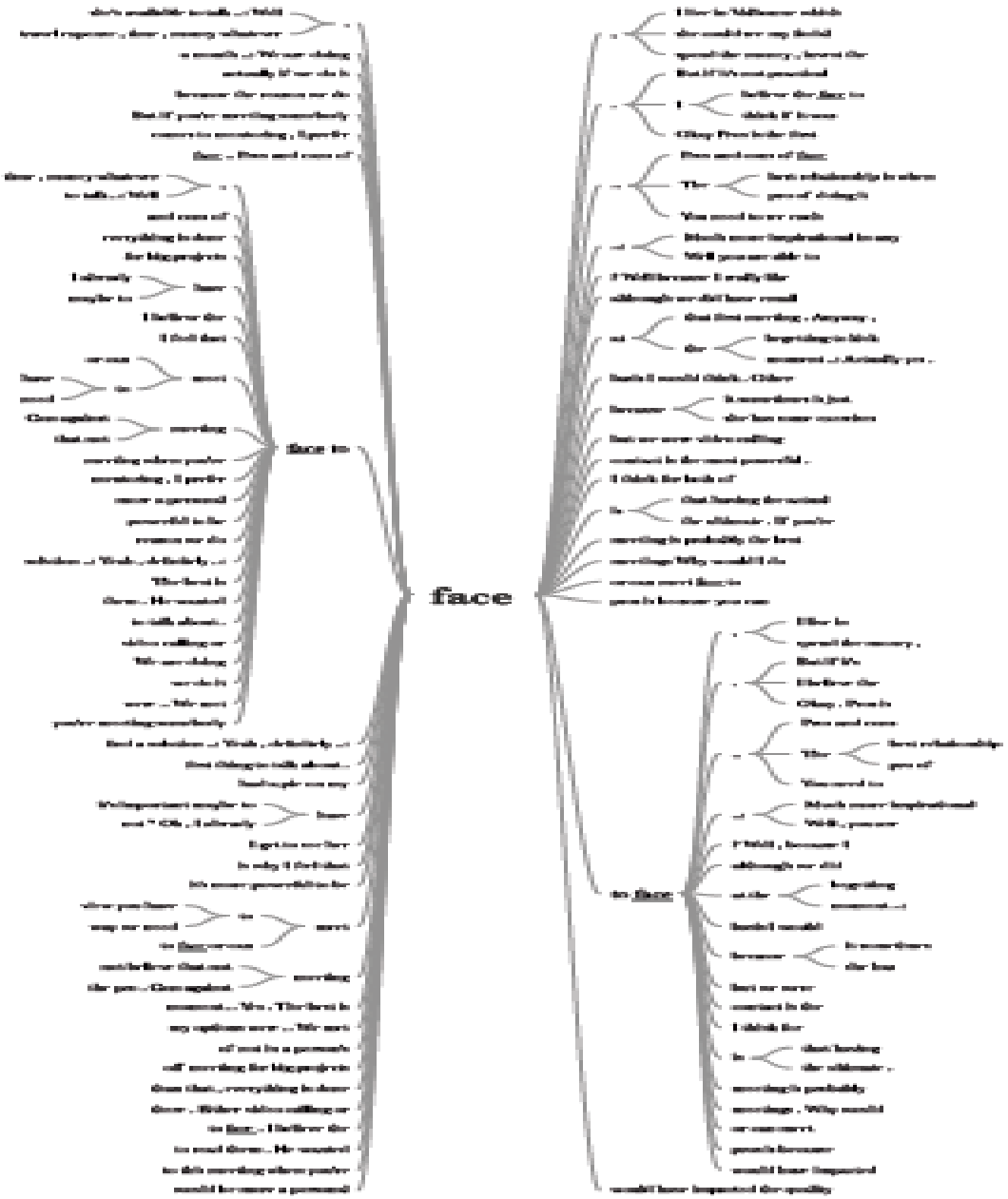
2-1 Arbre sémantique "Support »



2-2 Arbre sémantique « Community »



2-3 Arbre sémantique face-à face



COMITE SCIENTIFIQUE

Alain AKANNI, Université de Dakar, Sénégal
Boualem ALIOUAT, Université de Nice, France
Désiré AVOM, Université de Dschang, Cameroun
Nehmé AZOURY, Université du Saint-Esprit, Kaslik, Liban
Olivier BACHELARD, EM Lyon, France
Michel BARABEL, Université de Paris-Est, France
Isabelle BARTH, université de Strasbourg, France
Nicole BARTHE, université de Nice, France
Elie BASBOUS, Université Libanaise, Beyrouth, Liban
Claude BEKOLO, INSET, Université de Yaoundé, Cameroun
Adnane BELOUT, Université de Montréal, Montréal, Québec
Djilali BENABOU, Université de Mascara, Algérie
Béchir BENLAHOUEL, IPAG, Paris,
Leila BENRAISS, Université de Bordeaux, France
Chafik BENTALEB, Université de Marrakech, Maroc
Hocine BERBOU, ENCG Settat, Maroc
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, France
Mustapha BETTACHE, Université Laval, Québec, Canada
Nadéjo BIGOU-LARE, université de Lomé, Togo
Altante Désirée BIBOUM, ESSEC, Université de Douala, Cameroun
André BOYER, IAE de Nice, France
Luc BOYER, IAS France
Maria-Giuseppina BRUNA, IPAG Paris, France
Sylvie BRUNET, KEDGE Marseille / CESE, France
Adriana BURLEA-SCIOPERU, Université Craiova, Roumanie
Jean-François CHANLAT, université de Paris-Dauphine, France
Annie CORNET, Université de Liège, Belgique
Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France
Patrick DAMBRON, IEAM, Paris, France
Eric DAVOINE, université de Fribourg, Confédération Helvétique
Richard DELAYE, Propedia, IGS, France
Marc DELUZET, OSI, France
Adama DIAW, Université Saint Louis, sénégal
Pape Madické DIOP, BEM-Dakar, Sénégal
Hervé DOUME, Université Omar Bongo, Gabon
Jean-Pierre DUMAZERT, ESC La Rochelle
Michelle DUPORT, Université de Montpellier III, France
Jean-Yves DUYCK, Université de La Rochelle, France
Dominique DRILLON, Sup de Co La Rochelle, France
Jean-Jacques Tony EKOMIE, Université Omar Bongo, Gabon
Gilles ETOUNDI, Université de Douala, Cameroun
Martin-Florent EDOUTHA, ESTEM, Casablanca, Maroc
Moussa FALL, BEM-DAKAR, Sénégal
Jules-Roger FEUDJO, Université de Dschang, Cameroun
Maurice FOUDA ONGODO, Université de Douala, Cameroun
Yacine FOUDAD, AASA, Algérie
Corinne FORASACCO, IAS, France
Anne-Marie FRAY, IAS, France
Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France
Jean-Marie GANKOU, Université de Yaoundé II, Cameroun
Birahim GAYE, Université St Louis, Sénégal
Judith GLIDJA, université d'Abomey-Calavi, Cotonou, Bénin
Slimane HADDADJ, université de Dijon.
Sana HENDA-GUERFEL, ESC Amiens, France
Roger-Pierre HERMONT, IAS France

Jacques IGALENS, IAE de Toulouse, France
Michel JONQUIERES, Académie de l'Ethique, France
Souleymanou KADOUAMAI, Université de Maroua, Cameroun
Assya KHIAT, Université d'Oran, Algérie
Marcel KOUADIO BENIE, Université de Cocody, Côte d'Ivoire.
Hervé LAINÉ, Académie de l'éthique, France
Hubert LANDIER, IAS, Paris, France
Alain LEMPEREUR, Heller School-Brandeis University / Harvard Law School, USA
Erick LEROUX, IUT de Saint Denis, LARGEPA - Paris II
Pierre LOUART, université de Lille
Henri MAHE de BOISLANDELLE, Université de Montpellier
Mouloud MADOUM, Institut FireBird, Coimbatore, India
Jean-Paul MAMBOUNDOU, INSG, Libreville, Gabon
Mohamed MATMATI, EM Grenoble, France
Ali MBAYE, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
Samuel MERCIER, Université de Bourgogne, France
Nathalie MONTARGOT, ESC La Rochelle, France
Bouchra MZALI, UQAM, Montréal, Québec
Gilbert MUBANGI, université de Kinshasa, République Démocratique du Congo
Ndiouma NDOUR, Université Assane Seck Ziguinchor Casamance
Hadj NEKKA, Université d'Angers
Alexis NGANTCHOU, Université de Douala, Cameroun
Jean François NGOK EVINA, ESSEC, Université de Douala, Cameroun
Raphaël NKAKLEU, ESSEC, Université de Douala, Cameroun
Maria NICULESCU, ESFAM, Sofia, Bulgarie
Jean François NGOK EVINA, Université de Douala, Cameroun
Florence NOGUERA, université de Montpellier III, France
Duc NGUYEN, IPAG Business School, France.
Joseph NZONGANG, Université de Dschang, Cameroun
Emmanuel OKAMBA, Université de Paris Est, France
Viviane ONDOUA BIWOLE, ISMP, Université de Yaoundé II, Cameroun
Jacques ORSONI, Université de Corse, France
Abdoulaye OUATTARA, Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School, France
Yvon PESQUEUX, CNAM-IFSAM, France
Jean Michel PLANE, Université de Montpellier III, France
Michel RACINE, Université Laval, Québec, Canada
Stéphane RENAUD, Université de Montréal, Canada
Doha SAHRAOUI, Université Cadi Ayyad, Maroc
Marie-José SCOTTO, IPAG, Nice, France
Thierry SIBIEUDE, ESSEC Afrique, Rabat, Maroc
François SILVA, KEDGE Paris, France
Serges Francis SIMEN, Université de Dakar, Sénégal
Aline SCOUARNEC, Université de Caen
Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Bordeaux, France
Monique TCHUENTE Université de Yaoundé II, Cameroun
Frédéric TEULON, IPAG Business School, France
Maurice THENENET, FNEGE, ESSEC Business School
Omar THIAM, BEM-Dakar, Sénégal
Bassirou TIDJANI, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
Lassana TIOTE, CESAG, Dakar, Sénégal
Roger TSAFACK NANFOSSO, Université de Dchang, Cameroun
Victor TSAPI, Université de Ngaoundéré, Cameroun
Marie Thérèse UM NGOUEM, Université de Douala, Cameroun
Marc VALAX, Université Lyon III, France
Anne-Marie de VAIVRE, AINF, IAS
Delphine VAN HOOREBEKE, Université de Toulon, France
Eric VATTEVILLE, ESSCA Angers, France
Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFFOP, Paris II, France
Rosaline Dado WOROU-HOUNDEKON, université d'Abomey-Calavi, Bénin

Shiwei WU, Silk Road Business School, Paris, France
Zahir YANAT, KEDGE Bordeaux, France

COMITE D'ORGANISATION

Jean-Marie PERETTI, Président de l'IAS - ESSEC
Jacques IGALENS, Président d'honneur AGRH & IAS
Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Président de l'AGRH
Aline SCOUARNEC, Université de Caen et Essec
Zahir YANAT, Kedges Business School
Chafik BENTALEB, Université Cadi Ayyad, Marrakech
Soufyane FRIMOUSSE, Université de Corse
Paul Raymond BOUCHER, Comité de Guadeloupe

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 36E UNIVERSITÉ D'ETE
ET DES 14E RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE

Comité scientifique :

ALIOUAT Boualem, Université de Nice
AKANNI Alain, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
ARCAND Sébastien, HEC Montréal, Québec
AVOM Désiré, Université de Dschang, Cameroun
BARTH Isabelle, INSEEC, France
BEJI Kamel, Université Laval, Québec, Québec,
BEKOLO Claude, INSET, Université de Yaoundé, Cameroun
BENABOU Djilali, Université de Mascara, Algérie
BENDER Anne-Françoise, CNAM, Paris, France
BEN LAHOUEL Béchir, IPAG Paris, France
BENRAISS-NOAILLES Laïla, Université Bordeaux, France
BENTALEB Chafik, Université de Marrakech, Maroc
BESSEYRE Des HORTS Charles-Henri, HEC Paris, France
BETTACHE Mustapha, Université de Laval, Canada
BIBOUM Altante Désirée, ESSEC, Université de Douala, Cameroun
BOYER André, IAE de Nice, France
BRASSEUR Martine, Université Paris-Descartes, France
BRUNA Maria Giuseppina, IPAG, Paris, France
CHAUDAT Pierre, Université de Clermont Ferrand, France
CHANLAT Jean-François, Paris Dauphine, France
CHEVALIER Françoise, HEC Paris, France
CORNET Annie, Hec-Liège, Liège Université, Belgique
CUEVAS Fernando, Groupe ESC Pau, France
DAVOINE Eric, Université de Fribourg, Suisse
De BEAUFORT Viviane, ESSEC Business School, France
De BRY Françoise, Académie de l'éthique, France
De VAIVRE Anne Marie, Cercle Entreprise et Santé, Paris, France
DELAYE Richard, Groupe IGS, Paris, France
DIAW Adama, Université Saint Louis, Sénégal
DIOP Pape Madické, BEM-Dakar, Sénégal
DOUANLA Jean-Christian, Université de Dschang, Cameroun
DOUME Hervé, Université Omar Bongo, Gabon
DRILLON Dominic, Sup de Co La Rochelle, France
DUMAZERT Jean-Pierre, Sup de Co La Rochelle, France
DUPORT Michelle, Université de Montpellier 3, France
DUYCK Jean-Yves, Université La Rochelle, France †
EKOMIE Jean-Jacques Tony, Université Omar Bongo, Gabon
EL ABBOUBI Manal, Université de Rabat, Maroc
ESTAY Christophe, Kedge, Bordeaux, France
ETOUNDI Gilles, Université de Douala, Cameroun
FALL Moussa, BEM-DAKAR, Sénégal
FEUDJO Jules-Roger, Université de Dschang, Cameroun
FOUDA ONGODO Maurice, Université de Douala, Cameroun
FALCOZ Christophe, IAE Lyon, France
FRAY Anne-Marie, IAS, France
FRIMOUSSE Soufyane, IAE de Corse, France
GANKOU Jean-Marie, Université de Yaoundé II, Cameroun
GAYE Birahim, Université St Louis, Sénégal
GELINEAU Lucie, UQAR, Lévis, Québec
GLIDJA Judith, Université d'Abomey-Calavi, Bénin
GOSSE Bérangère, IAE, Université de Rouen, France
GUERIN Serge, ESG Management School, Paris, France
HADDADJ Slimane, IAE Dijon, France
HAKIZUMUKAMA Alexis, Hec-Liège, Liège Université, Belgique
HALLEE Yves, Université Laval, Québec, Québec
HENDA-GUERFEL Sana, ESC Amiens, France
HULIN Annabelle, Université de Tours, France
IGALENS Jacques, Université Toulouse Capitole, France
JEAN-AMANS Philippe, Université de Toulouse 1, France
KADOUAMAI Souleymanou, Université de Maroua, Cameroun
KAMDEM Emmanuel, ESSEC Douala, Cameroun
KHIAT Assya, Université d'Oran, Algérie
KLARSFELD Alain, Toulouse Business School, France
LARDELIER Pascal, Université de Bourgogne, Dijon, France
LEE-GOSSELIN Hélène, Université Laval, Canada
LEROUX Erick, Université de paris XIII
LEYMARIE Stéphane, Université de Lorraine, France
MANSOURI Nader, Ecole Française des Affaires, Casablanca, Maroc
MAKIMDU Hillaire, ISC, Kinshasa, RDC
MBAYE Ali, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
M'BAYO Maurice, Université de Lubumbashi, RDC
MBENGUE Ababacar, Université de Reims, France
M'ZALI Bouchra, Université du Québec à Montréal, Québec
MERCIER Samuel, Université de Bourgogne, France
MICHELETTI Patrick, ESA, Alger, Algérie
MONTARGOT Nathalie, Sup de Co La Rochelle, France
MUJIKA MUABA Paul Matamba, Liège Université, Belgique
NANDJIP MONEYANG Sara, Université de Douala, Cameroun
NASCHBERGER Christine, Audencia Nantes, France
N'DAO Assane, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
NDOUR Ndiouma, Université Assane Seck Ziguinchor Casamance
NGANTCHOU Alexis, Université de Douala, Cameroun
NGOK EVINA Jean François, Université de Douala, Cameroun
NKAKLEU Raphaël, Université de Douala, Cameroun
NZONGANG Joseph, Université de Dschang, Cameroun
ONDOUA BIWOLE Viviane, ISMP, Université de Yaoundé II, Cameroun
PARADAS Agnès, Université Avignon, France
PERETTI Jean-Marie, ESSEC Business School, Paris, France
PERETTI-NDIAYE Marie, EHESSS, Paris, France
PLANE Jean-Michel, Université Montpellier 3, France
POILPOT-ROCABOY Gwenaëlle, Université de Rennes, France
RACINE Michel, Université Laval, Québec, Québec
REDON Gaëlle, Paris Business School, France
ROBERT, Jocelyne, HEC-ULg, Liège, Belgique
SABOUNE Khaled, Université Aix-Marseille, France
SAINT-PIERRE Josée, UQTR, Trois-Rivières, Québec
SAHRAOUI Doha, Université de Marrakech, Maroc
SALL Fatou diop, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
SCOTTO Marie-José, IPAG, Nice, France
SCOUARNEC Aline, Université de Caen, France
SEGUIN Michel, UQAM, Canada.
SEM Pascal, Université de Lubumbashi, RDC
SIBIEUDE Thierry, ESSEC Afrique, Rabat, Maroc
SILVA François, KEDGE Business School, France
SIMEN Serges Francis, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
TAHSSAIN Loubna, Sup de Co La Rochelle, France
TAKAGI Junko, ESSEC Business School, France
TAMOKWE Georges Bertrand, ESSEC, Douala, Cameroun
TCHANKAM Jean-Paul, KEDGE Business School, France
TCHUENTE Monique, Université de Yaoundé II, Cameroun
TEBBA Jamal Eddine, ESTEM, Casablanca, Maroc
THEVENET Maurice, FNEGE, ESSEC Business School
TERRAMORSI Patrice, Université de Corse
THIAM Omar, BEM-Dakar, Sénégal
TIDJANI Bassirou, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
TIOTE Lassana, CESAG, Dakar, Sénégal
TREMBLAY Maripier, Université Laval, Québec, Québec
TREMBLAY Diane-Gabrielle, TELUQ, Montréal, Canada
TRINQUECOSTE Jean-François, Université de Bordeaux, France
TSAFACK NANFOSSO Roger, Université de Dchang, Cameroun
TSAPI Victor, Université de Ngaoundéré, Cameroun
UM NGOUEM Marie Thérèse, Université de Douala, Cameroun
VALAX Marc, Université de Lyon III, France
VANDERLINDEN Blandine, ICHEC Brussels Management School, Bruxelles, Belgique
Van HOOREBEKE Delphine, IAE Toulon, France
VATTEVILLE Éric, ESCCA, Angers, France
VERNIER Éric, Sup de Co La Rochelle, France
VOYNNET-FOURBOUL Catherine, Université Paris 2, France
WADE Mohamed El Bachir, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
WOROU Rosaline, ENAM, Cotonou, Bénin
YANAT Zahir, KEDGE Business School, Bordeaux, France
ZANNAD Hédia, NEOMA, Rouen, France
ZARDET Véronique, Université Lyon 3, France

Comité d'organisation :

BRUNA Maria Giuseppina, IPAG Paris
CORNET Annie, Hec-Liège, Liège Université, Belgique
DIAKHATE Ahmadou , BEM Dakar, Sénégal
FALL Moussa, BEM Dakar, Sénégal
FAYE El'hadji Malick, BEM Dakar, Sénégal
FRIMOUSSE Soufyane, les défis de la diversité, France
HAGEGE Maya, AFMD, France
KEITA Mame Yacine, BEM Dakar, Sénégal
PERETTI Jean-Marie, IAS, France
SARR Aissatou, BEM Dakar, Sénégal
SARR Elhadji, BEM Dakar, Sénégal
TCHANKAM Jean-Paul, KEDGE Business School, France
THIAM Omar , BEM Dakar, Sénégal

Institut International de l'Audit Social - ESSEC Executive Education - 2, place de La Défense - 92053 Paris-La Défense
Secrétariat : Christiane DESHAIS 25 rue du Prieuré 95000 Cergy-Pontoise
Tél. 00 33 (0)6 63 53 28 13 - E-mail : christianedeshais@gmail.com Site Internet : www.auditsocial.net